

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BASES PARA UM PROGRAMA DE TREINAMENTO ORIENTADA PARA A FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, CENTRADA NAS ATIVIDADES DO INDIVÍDUO FRENTE A ORGANIZAÇÃO.

INGO LOUIS HERMANN

FLORIANÓPOLIS – SC

2004

INGO LOUIS HERMANN

BASES PARA UM PROGRAMA DE TREINAMENTO ORIENTADA PARA A FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, CENTRADA NAS ATIVIDADES DO INDIVÍDUO FRENTE A ORGANIZAÇÃO.

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, com concentração na área de empreendedorismo.

Florianópolis – SC

2004

INGO LOUIS HERMANN

BASES PARA UM PROGRAMA DE TREINAMENTO ORIENTADA PARA A FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, CENTRADA NAS ATIVIDADES DO INDIVÍDUO FRENTE A ORGANIZAÇÃO.

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do Título de MESTRE, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca examinadora:

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr. Orientador

Prof. Pedro Guilherme Kraus, Dr.

Profª Sônia Maria Pereira, Drª.

AGRADECIMENTOS

Qualquer expressão de agradecimento às pessoas que compartilharam comigo essa jornada, por mais ampla que pretenda ser, corre o risco de não contemplar a desejada abrangência. Em especial, tenho muito a agradecer:

A um ser superior, que me faz acreditar que não estou aqui apenas a passeio, mas em constante evolução.

A Universidade Federal de Santa Catarina, meus colegas de disciplinas e em especial aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção que em suas áreas de conhecimento, abriram novos horizontes para um melhor entendimento na formulação desta dissertação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, pela paciência, dedicação, compreensão e conhecimento compartilhado, cujas idéias foram essenciais na definição da forma e do conteúdo deste trabalho.

Ao amigo de infância, Prof. Dr. Aldo von Wangenheim, pelo incentivo, apoio e empenho efetivo no meu reingresso ao estudo e atividade acadêmica, tão necessários ao início dessa empreitada.

Aos professores da banca, por aceitaram o convite para analisar o meu trabalho e pela conseqüente contribuição metodológica e científica.

Aos meus pais e irmãos pelo amor e confiança, sempre acreditando no meu sucesso.

A Kênia, minha adorável esposa, pelo incentivo incondicional e por compartilhar os momentos de maior ansiedade com equilíbrio, revelando o que de melhor existe na essência do espírito humano.

E, a todos aqueles que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos.

Abreviaturas

Apud - citado por

Ex. - exemplo

Etc. - e outras coisas

Et al - e outros

Op. cit. - obra citada

Obs. - observação.

p. - página

Séc. - século

www - World Wide Web (rede de alcance mundial)

Siglas

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas;

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;

COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia;

CTC – Centro Tecnológico da UFSC;

Universidade Federal do Rio de Janeiro;

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos;

FUNCITEC - Fundação de Ciência e Tecnologia;

GENESS – Centro de Geração de Novos Empreendimentos em Software e Serviços – Pré-Incubadora de Base Tecnológica da UFSC;

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

INE - Departamento de Informática e Estatística da UFSC;

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia;

OEA – Organização dos Estados Americanos;

ONU - Organização das Nações Unidas;

PROGEDE - Programa GeNESS de Desenvolvimento do Empreendedorismo;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

SOFTEX – Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software;

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro;

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina;
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina;
USP – Universidade de São Paulo.

RESUMO

HERMANN, Ingo Louis. BASES PARA UM PROGRAMA DE TREINAMENTO ORIENTADO PARA A FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, CENTRADA NAS ATIVIDADES DO INDIVÍDUO FRENTE A ORGANIZAÇÃO. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2004.

O presente trabalho aborda um estudo sobre as atividades e competências que o empreendedor que atua na administração de empreendimentos de base tecnológica mobiliza diante de situações profissionais. Analisa, o papel da academia como formadora do indivíduo e procura delinear até que ponto os conhecimentos lá construídos e adquiridos contribuem com a atividade profissional do empreendedor onde as forças produtivas, econômicas, sociais e políticas verdadeiramente se articulam, exigindo desse ator, invariavelmente, respostas rápidas e bem estruturadas, viabilizando a sobrevivência da empresa e do próprio empreendedor. Considera a utilização de conteúdos e metodologia de aprendizagem já implementados para ampliar as competências do empreendedor e aumentar as chances de sucesso desse ator frente às conturbadas situações impostas pela articulação das forças do mercado. Além da pesquisa bibliográfica, o foco deste trabalho teve como referência, de um lado, os empreendedores que dirigem empresas de base tecnológica seja em regime de pré-incubação ou fora dela, e de outro, acadêmicos dos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação que pretendem ingressar no mercado de trabalho como donos do próprio negócio.

PALAVRAS CHAVE: atividades do empreendedor, programa de treinamento, desenvolvimento de competências.

ABSTRACT

HERMANN, Ingo Louis. BASES FOR ONE PROGRAM OF TRAINING GUIDED FOR THE FORMATION OF ENTREPRENEURS, THROUGH THE DEVELOPMENT OF ABILITIES, CENTERED IN THE ACTIVITIES OF THE INDIVIDUAL FRONT THE ORGANIZATION. Florianópolis, 2004. Dissertation (Master in Engineering of Production) - Program of After Graduation in Engineering of Production of the Federal University of Santa Catarina - UFSC, 2004.

The present work approaches a study on the functions and abilities that the entrepreneur who acts in the administration of enterprises of technological base mobilizes ahead of professional situations. It analyzes, the paper of the academy as builder of the individual and looks for to delineate until point the knowledge constructed and acquired there contribute with the professional activity of the entrepreneur where the productive forces, economic, social and politics truly are articulated, demanding of this actor, usually, well structuralized fast answers and, making possible the survival of the company and proper entrepreneur. It considers the use of contents and methodology of learning already implemented to extend the abilities of the entrepreneur and to increase the possibilities of success of this actor front the abnormal situations imposed for the joint of the forces of the market. Beyond the bibliographical research, the focus of this work had as reference, of a side, the entrepreneurs who drive companies of technological base, either in regimen of daily pay-incubation or is of it, and another academics of the courses of Computer sciences and Systems of Information that they intend to enter the work market as owners of the proper business.

KEY WORDS: activities of the entrepreneur, program of training, development of abilities.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Representação gráfica da incidência das características apuradas em relação às competências estudadas.	77
Gráfico 2 Representação gráfica da incidência dos conhecimentos apurados	79
Gráfico 3 Representação gráfica da incidência das habilidades apuradas	80
Gráfico 4 Representação gráfica da incidência das atividades apuradas em relação às competências estudadas.....	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Relação entre as características apuradas e competências estudadas.....	72
Figura 2 Relação entre os conhecimentos apurados e as competências estudadas.	73
Figura 3 Relação entre as habilidades apuradas e as competências estudadas	74
Figura 4 Relação entre as atividades apuradas e as competências estudadas	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Dimensões organizacionais da competência	488
Tabela 2 Relação entre as atividades do empreendedor e que originam o desenvolvimento de competências	53
Tabela 3 Aspectos e conhecimentos a serem considerados no desenvolvimento de um programa de treinamento	62
Tabela 4 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “ação”	64
Tabela 5 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “adaptação”	65
Tabela 6 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “integração”	66
Tabela 7 Relação entre características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “pensamento sistêmico”	67
Tabela 8 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “negociação”	68
Tabela 9 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “polivalência”	69
Tabela 10 - Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “pragmatismo”	70
Tabela 11 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “visão”	71
Tabela 12 Incidência percentual das características apuradas em relação as competências estudadas por ordem decrescente	76
Tabela 13 Incidência percentual dos conhecimentos apurados em relação as competências estudadas por ordem decrescente	78
Tabela 14 Incidência percentual das habilidades apuradas em relação as competências estudadas por ordem decrescente	79
Tabela 15 Incidência percentual das atividades apuradas em relação as competências estudadas por ordem decrescente	81
Tabela 16 Ênfase do treinamento em relação as características, conhecimentos, habilidades e atividades apontadas	86
Tabela 17 Relação de elementos considerados no estudo e o seu respectivo grau de importância	88
Tabela 18 Relação que atribui peso aos elementos que compõem as características, conhecimentos e habilidades apontadas e seu respectivo percentual de participação no programa de treinamento	89
Tabela 19 Análise e avaliação dos métodos de treinamento	101

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABELAS	xi
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Formulação do Problema	16
1.2 Objetivos do estudo	16
1.3 Justificativa e relevância do trabalho	17
1.4 Metodologia	18
1.5 Estrutura do trabalho	19
1.6 Limitações do Estudo	20
2 O EMPREENDEDOR	21
2.1 Visão conceitual	21
2.2 Visão histórica	23
2.3 Atividades do empreendedor	25
2.4 A contribuição da academia no processo de formação	30
3 AS COMPETÊNCIAS	36
3.1 Análise bibliográfica	36
3.2 Composição da Competência	38
3.2.1 Conhecimentos	38
3.2.2 Habilidades	39
3.2.3 Atitudes	40
3.3 Características do empreendedor	42
3.4 Em busca de uma definição de competência	43
3.5 Dimensões da competência	47
3.6 As competências do empreendedor	51
4 CONSIDERAÇÕES SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO	55
4.1 O Treinamento numa abordagem sistêmica	56
4.2 As etapas do processo de treinamento	57
4.2.1 O diagnóstico de necessidades	59
4.2.2 Definição de objetivos	60
4.2.3 Seleção de conteúdos	61
4.2.4 A análise dos dados e a proposta das bases para um programa de treinamento	83
4.2.5 Seleção de técnicas	90
4.2.6 Execução do treinamento	102
4.2.7 Qualidade dos treinandos	103
4.2.8 Qualidade dos instrutores	103
4.2.9 Qualidade do material e das técnicas instrucionais	103

4.2.10 Envolvimento das chefias	103
4.2.11 Adequação do programa	103
4.2.12 Avaliação de treinamento	104
4.2.13 Etapas ou níveis de avaliação	105
4.2.14 Avaliação de reação	105
4.2.15 Avaliação de aprendizagem.....	106
4.2.16 Avaliação de comportamento ou resultado intermediário	106
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	108
5.1 Conclusões	108
5.2 Recomendações	110
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112

1 INTRODUÇÃO

Empresas bem sucedidas atravessaram boa parte do século XX centradas em modelos de marketing de massa, controle gerencial e sofisticação financeira com enormes mudanças institucionais e provavelmente sem precedentes desde o início da era industrial, neste mesmo período, as organizações viam as pessoas como mais um “insumo” da produção.

Ainda é uma incógnita supor como irão se comportar as empresas líderes do século XXI, mas seguindo o pensamento de Senge, 2000, ao que tudo indica, as habilidades humanas mínimas serão substituídas por habilidades pessoais e interpessoais tão sofisticadas quanto as atividades de marketing, produção e finanças foram no século passado, consolidando esta que pode ser chamada de nova economia ou economia do conhecimento.

Neste âmbito, a idéia de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações como ensina Fleury e Oliveira, (2001:248) “não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tão pouco um conjunto de conhecimentos adquiridos (saber), nem as habilidades desenvolvidas (saber-fazer), mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos através de atitudes, do efetivo agir, (saber-ser) numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica”.

Assim, para o exercício de qualquer atividade é necessário acionar um repertório de recursos, conhecimentos, capacidades cognitivas, integrativas, relacionais, etc., os quais são colocados a prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, diante de problemas mais complexos, incidentes ou panes.

Se, nas organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte, tais saberes, são exigidos a cada dia com maior ênfase e fundamentais para o preenchimento das vagas de trabalho, o que dizer do empreendedor, que além dos recursos mencionados deve estar imbuído de aspectos imprescindíveis como ousadia, proatividade, autoconfiança, liderança, criatividade, entre outros, para gerir de forma adequada o seu próprio empreendimento e alcançar o sucesso.

Há muito tempo, o Brasil, é considerado um dos mais promissores países industrializados em ascensão e, se comparado com outros países, o povo brasileiro é um dos mais otimistas e mais empreendedores do mundo (Senge, 2001).

Acreditando nisso, o Programa de Inovação Tecnológica criado em 1982, no âmbito do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, se configurou nacionalmente, na primeira iniciativa governamental, visando a aproximação do mundo acadêmico das atividades empresariais, enriquecido com a criação do Programa de Implantação de Parques Tecnológicos, que deu origem aos primeiros projetos de parques e incubadoras de empresas no Brasil.

Na esteira desse programa, algumas universidades foram contempladas com convênios de apoio à implantação de pré-incubadoras de projetos de base tecnológica. Alguns exemplos são:

A UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, que implantou em 1998 o Centro GeNESS – Centro de Geração de Novos Empreendimentos em Software e Serviços e a UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, que desde 1996 vêm estimulando os acadêmicos a desenvolverem o espírito empreendedor e que em 2003, foi contemplada com aporte financeiro para a implantação de uma Pré-Incubadora de Base Tecnológica.

Trata-se de uma iniciativa das universidades, que sabidamente possuem papel fundamental no processo de aprendizagem e formação do indivíduo, procurando estimular a vocação empreendedora da comunidade acadêmica e o desenvolvimento de projetos de base tecnológica, incrementando o surgimento de soluções inovadoras e a integração da academia com os setores público e privado contribuindo assim, com a ampliação das perspectivas de ingresso no mercado de trabalho, a geração de renda e a promoção da ciência.

O que fundamentou e deu origem a esta dissertação foi a atividade profissional do mestrando, o qual acompanhou ativamente o processo de pré-incubação de projetos no Centro GeNESS, coordenando as atividades de treinamento e capacitação dos empreendedores nos últimos três anos, além de lecionar a disciplina de empreendedorismo nos cursos de Ciências da Computação e Sistemas de Informação na UNISUL.

O foco deste trabalho busca referenciais para conhecer as atividades desse ator (o empreendedor), como construir as competências necessárias para que este desempenhe suas atividades, detectar conteúdos, captar sua dinâmica, como se articulam os mecanismos diante da necessidade de resolver problemas e do modo como são postas em ação diante de uma situação concreta.

1.1 Formulação do Problema

Tendo como referencial as atividades do empreendedor, o papel da academia como formadora do indivíduo e as competências que este mobiliza para gerir o empreendimento diante de situações concretas, fundamentado na literatura específica, identificar quais as bases de um programa de treinamento que possibilite potencializar os elementos que constituem as competências do empreendedor e ampliar as chances de consolidação do empreendimento.

1.2 Objetivos do estudo

O objetivo geral deste trabalho é estabelecer as bases de um programa de treinamento visando o desenvolvimento das competências do empreendedor.

Como objetivos específicos:

- Identificar as principais atividades do empreendedor;
- Traçar um paralelo entre a contribuição da academia no processo de aprendizagem e a formação do empreendedor;
- Identificar os elementos ou recursos que constituem as competências do empreendedor;
- Inter-relacionar os vários aspectos que compõem as características, conhecimentos, habilidade e atividades em relação às competências;
- Identificar a metodologia de aprendizagem mais adequada para um programa de treinamento orientado para a formação de empreendedores.

1.3 Justificativa e relevância do trabalho

O mundo de hoje pode ser caracterizado como um mundo de mudanças técnicas e de mercados globais, que Senge, 2001, apresenta de forma bastante objetiva em sua obra “A 5ª Disciplina”, ao sugerir que há uma procura renovada por estruturas e sistemas inovativos que gerem capacidade técnica e os apliquem de forma a acentuar o desempenho competitivo para um crescimento acelerado e sustentável, provocando uma verdadeira transformação no cenário econômico de tal modo que inovar e converter conhecimento em vantagem competitiva passam a constituir importantes diferenciais.

O processo inovador supõe, cada vez mais, a produção e aplicação de informações e conhecimentos e a adequada gestão desses ativos, exigindo dos atores desse processo o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de novas habilidades e competências, sobretudo quanto ao conhecimento de tecnologias de informação e comunicação, as quais passam a ser essenciais.

Essa dinâmica requer educação continuada ao longo da vida, que permita ao indivíduo não apenas acompanhar as mudanças tecnológicas, mas, sobretudo inovar.

As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais trazem um aumento das responsabilidades sociais do setor educacional. Cabe a ele a preparação tecnológica e humanista dos indivíduos para uma atuação competente e cidadã na sociedade.

As instituições de ensino em todos os níveis têm um papel estratégico neste processo, não só na formação tecnológica ampla e ajustada à realidade do mercado, como também no desenvolvimento do empreendedorismo, despertando uma geração de cidadãos pró-ativos de tal forma que se possa reduzir a defasagem do desenvolvimento tecnológico e social em relação aos países avançados.

Neste sentido, o presente trabalho tem a sua justificativa e relevância, na medida em que se propõe a estudar a dinâmica do processo que conduz o indivíduo a ser um empreendedor de sucesso, considerando suas atividades no dia-a-dia da empresa, as competências que devem ser articuladas para o efetivo desempenho das atividades e a participação / contribuição da academia neste processo de aprendizagem.

Espera-se que esse estudo contribua para a elaboração das bases de um programa de treinamento, além de propor conteúdos mínimos no desenvolvimento das competências do empreendedor, a ser aplicada durante o processo de treinamento-aprendizagem.

Por fim, justifica-se a abordagem desse tema, considerando que o desempenho do empreendedor está intimamente ligado à qualidade e a produtividade como resultado de uma ação sistêmica, que é um dos objetivos de estudo e ação da Engenharia de Produção.

1.4 Metodologia

Para a realização desse trabalho, se desenvolveu num primeiro momento uma revisão bibliográfica de aspectos relativos aos empreendedores, suas atividades e competências.

Em seguida, foi feita uma análise sobre as metodologias concernentes a programas de treinamento encontrados na literatura.

Posteriormente, se apresentou uma proposta de programa de treinamento visando o desenvolvimento de competências de empreendedores, considerando as atividades que estes exercem frente à gestão do empreendimento.

A investigação seguiu a perspectiva qualitativa, pois de acordo com parâmetros destacados por TRIVINOS (1987), o pesquisador está preocupado com o processo e não apenas com os resultados e o produto.

O significado ressalta a preocupação essencial da abordagem, sendo importante considerar o que os sujeitos pensam de suas experiências, de sua vida profissional e de seus projetos.

A pesquisa caracteriza-se ainda, por ter o ambiente natural como fonte dos dados e um pesquisador como um instrumento-chave, na medida em que não esquece a visão ampla e complexa da realidade social e apresenta a flexibilidade na formulação e reformulação das hipóteses à medida que vai se realizando.

A pesquisa de caráter descritivo teve por finalidade traçar um paralelo entre a formação adquirida pelo aluno universitário (graduado ou em fase final do curso) e a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos nos processos que envolvem as diversas etapas do desenvolvimento de um negócio próprio, considerando as

atividades que esse empreendedor exerce no dia-a-dia e as competências que precisa desenvolver para que sua atuação seja mais eficaz.

1.5 Estrutura do trabalho

Esta dissertação possui cinco capítulos.

O capítulo um, trata da Introdução ao trabalho proposto, onde se apresenta a origem do trabalho, a formulação do problema, os objetivos a serem alcançados, sua relevância e justificativa, metodologia, limitações do estudo e a estrutura do mesmo.

No capítulo dois, apresenta-se a fundamentação teórica sobre o empreendedor, as atividades que se atribuem a este indivíduo e a contribuição da academia no processo de formação desse ator considerando que a realidade teórica dos bancos escolares é substancialmente diferente daquela encontrada na prática, onde as forças de mercado efetivamente atuam.

O capítulo três é dedicado a uma análise bibliográfica sobre a questão das competências, suas dimensões e traça um paralelo entre a atividade do empreendedor e as competências que alguns autores consideram essenciais para que esse ator possa desempenhar de forma adequada suas atividades, conduzindo o negócio ao sucesso.

O capítulo quatro apresenta e analisa o desenvolvimento da aprendizagem, os métodos de aprendizagem, como estes ocorrem, sua avaliação e validação.

O capítulo cinco apresenta a conclusão que se chegou ao desenvolver as bases para um programa de treinamento orientada para a formação de empreendedores, através do desenvolvimento de competências, centrada nas atividades do indivíduo frente à organização e a contribuição da academia na construção do conhecimento, assim como, sugestões e recomendações para auxiliar àqueles que queiram dar continuidade ou usar este como base para novos trabalhos.

1.6 Limitações do Estudo

Neste trabalho, procurou-se apresentar uma proposta de programa de treinamento orientado para a formação de empreendedores que atuam na gestão de empresas de base tecnológica, através do desenvolvimento de competências, centrada nas atividades desses indivíduos frente à organização.

Há fatores limitantes em relação a proposta de programa de treinamento que a seguir são listados:

- O acompanhamento do processo de treinamento, através da seleção, organização, abrangência e eficácia dos conteúdos e a adequada mensuração de resultados, uma vez que, as bases aqui apresentadas, não puderam ser aplicadas na prática, ficando apenas no campo teórico através da pesquisa à literatura específica;
- As competências mínimas ou necessárias aos instrutores, considerando que estariam estes, envolvidos, inclusive, na formação da personalidade do indivíduo, assim como, os métodos e técnicas de treinamento, através de uma pesquisa para avaliar o impacto das bases do programa de treinamento aqui apresentados na formação dos empreendedores e sua relação decorrente do treinamento nas atividades profissionais dos treinandos.
- A coerência, ou seja, a definição do programa de treinamento sintonizado com a missão e os objetivos das organizações, que certamente influenciam nos conteúdos e metodologias de aprendizagem a serem aplicados.

2 O EMPREENDEDOR

Neste trabalho, são apresentados alguns elementos básicos e aspectos essenciais que segundo os autores devem ser dominados por quem pretende empreender.

2.1 Visão conceitual

Ainda que não se tenha chegado a uma definição clara e unânime sobre o conceito de empreendedor, normalmente, a bibliografia sobre o assunto remete a uma análise psicológica ou de personalidade empreendedora com ênfase para as características de indivíduos que obtiveram sucesso.

Em uma análise semântica sobre o assunto, no Dicionário Aurélio, por exemplo, empreender é "deliberar-se a praticar, propor-se, tentar", mas é também, "por em execução".

Há também, sinônimos pouco conhecidos, como interprender e interpresar.

O primeiro procura dar ênfase à dificuldade, o início de um processo, o trabalho extra, envolvido na execução de algo; já o segundo, trás ao mesmo nível o empresário e o empreendedor quanto ao seu papel de mantenedor dos negócios.

Segundo DEAKINS (1996), o termo empreendedor teve sua origem na França e, numa tradução literal, significa alguém que se sobressai na sociedade.

Para FILLION, (2000) o empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente. Nova empresa, novo produto, novo mercado, nova maneira de fazer – tais são as manifestações do empreendedor.

É a pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

FILION (2000), resume sua definição na assertiva de que o empreendedor "é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões".

AMIT et al. (1993, p. 815) apud LEZANA E TONELLI (1998 p. 39), ensina que "os empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente e podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e

criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto”.

SCHUMPETER (1982), com a sua teoria do desenvolvimento econômico, considera que o empreendedor é responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando deliberadamente novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente sobrepondo-se aos antigos meios ineficientes e mais caros.

Para DORNELAS (2001), o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.

Dentre tantas definições, ao contrário do que ocorria até pouco tempo atrás, hoje a idéia de empreendedor se dirige, sobretudo aos pequenos negócios.

As grandes corporações e a participação ativa do Estado nos empreendimentos privados que delinearam as atividades empresariais durante décadas, culminou, recentemente, com a reestruturação das grandes empresas, a terceirização e o enxugamento dos postos de trabalho.

Tal fenômeno encoraja o surgimento de pequenos negócios, da ação individual, que no Brasil, são apoiados através de programas governamentais que incentivam o desenvolvimento de novas iniciativas empresariais, como por exemplo, aquelas oriundas do meio acadêmico.

Dentre estas, merecem destaque as iniciativas de desenvolvimento de projetos de base tecnológica e que também é a fonte de inspiração do presente trabalho.

Para fins deste estudo, sem a pretensão de elaborar uma nova definição a respeito do tema, entende-se que empreendedor é o indivíduo que consegue perceber e criar oportunidades de negócios, fazer uso e até mesmo desenvolver uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados no exercício de uma função para alcançar os objetivos que ele próprio estabeleceu.

2.2 Visão histórica

A capacidade empreendedora é das primeiras formas de trabalho humano, antecedendo as modificações nas atividades geradas pela primeira Revolução Industrial.

Com ela originou-se o contrato de trabalho e o conceito do emprego, com as garantias sociais conquistadas a partir das diversas lutas entre capital e trabalho, desde sua instituição.

Ao estudar as formas de trabalho humano, SAVIANI (2000), diz que no início da humanidade prevalecia o modo de produção comunal, caracterizado pela ausência de classes, coletivização da produção e da propriedade. Neste estágio a humanidade era nômade porque vivia em busca da oferta de alimentos oferecidos pela natureza.

A sedentarização humana, proporcionada pela revolução agrícola, leva à apropriação da terra por uma classe, o que faz surgir a propriedade privada.

Tal situação verifica-se na antigüidade greco-romana, onde há a classe dos proprietários e a classe dos não proprietários. Os segundos assumem a tarefa de manterem a si próprios e aos senhores. Os proprietários, que podem viver sem trabalhar, irão constituir uma classe ociosa, e, portanto, disponível para uma educação distinta da fase anterior.

Na Idade Média, a terra permanece como meio dominante de produção e a agricultura como principal atividade econômica.

Enquanto na Antigüidade, os homens viviam na cidade, empenhados nas atividades artesanais, na Idade Média, viviam no campo e do campo, sendo a atividade agrícola a base da economia, residindo aí a grande distinção entre as duas fases históricas: a forma de trabalho.

Enquanto na mais antiga o trabalho escravo era predominante, na Idade Média o era o servil.

Na sociedade Medieval, o ócio era privilégio de nobres e religiosos e um outro aspecto relevante na Idade Média é a subordinação das cidades ao campo.

Nas primeiras, desenvolvia-se o artesanato que era a indústria própria da agricultura na medida em que produzia apenas os instrumentos rudimentares que a vida do campo necessitava.

No entanto, foi a partir das atividades artesanais, as quais evoluíram para as corporações de ofício e do acúmulo que a economia feudal permitiu, que foi possibilitado o crescimento de uma atividade mercantil, a qual está na origem do capital investido na própria produção, originando a indústria.

O burguês surgirá dentro deste contexto, será o habitante do burgo, ou seja, da cidade.

É a partir deste conjunto de transformações que o eixo do processo produtivo do campo se deslocará para a cidade, da agricultura para a indústria criando um novo modo de produção que é conhecido por capitalista burguês.

Com o crescimento da atividade mercantil, iniciaram-se as trocas com o Oriente e tornou-se necessário à descoberta de uma nova rota marítima para as Índias com a finalidade de romper o monopólio do comércio com os países do oriente, feito, principalmente pelos Venezianos.

Datam desta época, as grandes navegações, representando elas os primeiros empreendimentos e fazendo surgir os primeiros empreendedores.

Como esta empreitada requeria um alto investimento – de risco, diga-se de passagem – as Coroas eram convidadas a participar financeiramente com a promessa de lucro posterior. Nesse mesmo período encontra-se o embrião das sociedades anônimas com a criação das companhias e sociedades.

O objetivo delas era o de reunir participações em dinheiro para financiamento de navegações ou retorno do capital e lucro quando voltasse à expedição.

O empreendedorismo, como capacidade transformada em atividade lucrativa, pode, pois, ser historicamente localizado com o surgimento das grandes navegações, embora se acredita que o espírito empreendedor tenha feito parte do primeiro homem que, percebendo a necessidade de um tipo de produto ou serviço no mercado, tenha-no oferecido a um determinado custo.

Afinal, a capacidade empreendedora é um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações empresarias.

Provoca mudança através da inovação feita por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades econômicas, que criam valor tanto para si próprios quanto para a sociedade.

Sob esta perspectiva, o empreendedorismo é uma nova roupagem de uma antiga atividade, além disso, toda a tecnologia e técnica desenvolvida pelos

indivíduos ao longo da história da humanidade apontam para o gênio criativo e empreendedor humano.

2.3 Atividades do empreendedor

Consideram-se atividades do empreendedor, as ações que o empreendedor desenvolve para atingir seus objetivos no que se refere ao negócio, ao empreendimento.

Os autores são unânimes em afirmar que não há questões definidas em relação a esse assunto, até porque, são variados as categorias e tipos de empreendedores.

Desde o dirigente da pequena empresa familiar até o empresário que administra negócios espalhados por um continente com filias no exterior, todos são empreendedores com características, qualidades, competências e atividades específicas.

Seguindo os passos de LEZANA e TONELLI (1998), verifica-se que os fatores relacionados ao empreendedor são as características do empreendedor que intervém diretamente no processo de criação e desenvolvimento das empresas, sendo a figura do empreendedor, determinante para o êxito de uma empresa e listam algumas das principais atividades do empreendedor em relação à empresa, que certamente não se esgotam aqui e também variam de acordo com a atividade empresarial, mas que servem de orientação para o presente trabalho:

a) Buscar novas informações;

A questão da informação é um item fortemente diferenciador no desempenho geral das empresas. Para alcançar essa posição, o empreendedor deve ter habilidades específicas que lhe permitam adquirir informações.

Há que se destacar a dinâmica da sociedade atual que exige dos empresários produtos e serviços com mais qualidade, preços menores e garantias maiores, além disso, a economia focalizada submete os empresários à concorrência internacional.

Portanto, o empreendedor só manterá a sua empresa se estiver atento às exigências e suficientemente informado para adotar as modificações necessárias para enfrentar a nova realidade.

b) Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens;

Num ambiente instável e competitivo, a posse de informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos podem permitir à empresa uma posição relativa mais sólida.

c) Descobrir oportunidades;

“Quem se interessaria em ouvir os atores?”.

[H. M. Warner, da Warner Brothers, no auge do cinema mudo em 1927]

Empreendedores são pró-ativos e curiosos por natureza e olham o mundo ao seu redor de olhos bem abertos, analisando a possibilidade de tornar o que já existe, melhor através da inovação ou criando algo que não existe em benefício da sociedade e deles próprios.

Com isso, descobrem ou desenvolvem a inovação transformando simples idéias em reais oportunidades de negócio.

d) Avaliar oportunidades;

A priori, as iniciativas inovadoras são escassas porque o desenvolvimento da criatividade e da avaliação crítica não está amplamente incorporado no sistema educativo, contudo, para ter sucesso o empreendedor tem que pensar criativamente e fazer uma valoração das oportunidades que surgem.

A avaliação crítica é essencial para distinguir uma simples idéia de uma real oportunidade uma vez que, o empreendedor objetiva lucro e não têm tempo a perder.

Ao avaliar uma inovação ou uma nova empreitada, o empreendedor está naturalmente, calculando os investimentos necessários para o desenvolvimento do empreendimento, o lucro que terá e o prazo para obtê-lo, equação esta, que para o empreendedor, acontece de forma deliberada, rápida e naturalmente em prol de suas decisões.

e) Levantar recursos financeiros para a empresa;

A princípio, duas são as formas de se levantar o dinheiro necessário para a implantação ou desenvolvimento de um empreendimento, provindo de recursos próprios do empreendedor ou da empresa caso esta já esteja em funcionamento e lucrativa a ponto de financiar um novo projeto ou de empréstimos e financiamentos que o mercado oferece.

Considerando que esta é uma das atividades do empreendedor, dois aspectos certamente terão que ser desenvolvidos para que esta função seja exercida de forma adequada: a comunicação persuasiva e a negociação.

A comunicação persuasiva envolve a comunicação oral, escrita e as outras formas de comunicação sendo que, os empreendedores desenvolvem esta habilidade porque em geral, precisam persuadir muitas pessoas até colocarem em prática os seus empreendimentos.

Um exemplo disso é o plano de negócio que o empreendedor terá que elaborar para demonstrar de forma clara e confiável a viabilidade do negócio, caso queira levantar os recursos no mercado financeiro ou mesmo com algum sócio.

A negociação, por sua vez, exige flexibilidade para ajustar-se às pessoas envolvidas no processo e às circunstâncias encontradas.

f) Desenvolver cronogramas e metas;

O empreendedor precisa estabelecer cronologicamente, de modo concreto e realista, as metas do empreendimento para os anos seguintes ao início do empreendimento, assim como, deve demonstrar a forma como pretende alcançar as metas à que ele empreendedor e o empreendimento se propõem.

g) Definir responsabilidades da administração;

Normalmente, nos primeiros tempos da empresa, a responsabilidade sobre tudo o que ocorre na empresa recai sobre o empreendedor, com o crescimento da empresa, porém, as tarefas precisam ser delegadas o que exige do empreendedor, escolher no mercado colaboradores que possam acompanhá-lo, formando uma equipe coesa.

As atribuições de cada colaborador da empresa devem ser definidas, assim como, quando e como deve ser feito.

FILION, 2000, chama a atenção para a questão do cercar-se das pessoas certas, o que considera fundamental para o crescimento da empresa, considerando que o empreendedor deve ser capaz de atrair pessoas competentes às quais possa pedir conselhos de forma a complementar a gama de conhecimentos necessários para gerir o empreendimento.

Além disso, deve formar um time de colaboradores (funcionários) composto de pessoas competentes e com experiências complementares mobilizando instrumentos que possibilitem o acompanhamento do desenvolvimento do trabalho da equipe.

h) Desenvolver sistema motivacional na empresa;

DAVID MACCLELLAND (1987) encontrou na história a razão para a existência das grandes civilizações. Segundo ele, os heróis nacionais seriam tomados como modelos pelas gerações seguintes, que imitariam os seus comportamentos e, a partir daí, se capacitariam a superar obstáculos e a aumentar os limites do possível e concluiu que um povo estimulado por tais influências desenvolve uma grande necessidade de realização pessoal.

LEZANA E TONELLI (1998), ensinam que “a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na nova firma. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor da empresa são também os do empreendedor. A personalidade do empreendedor configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma”.

Os valores orientam e acompanham de tal forma o comportamento das pessoas, sua forma de agir, pensar e sentir que lhes é atribuída a função de “vincular pessoas” e também são inerentes aos aspectos motivacionais atuando em conjunto com os interesses e desejos dos indivíduos KATZ e KAHN, (1987).

i) Gerar liderança para o grupo de trabalho;

Para FILLION (1999), a liderança é um processo contínuo, realimentado, mutável, e depende da evolução do próprio empreendedor e de sua empresa.

No ato de empreender a liderança decorre principalmente da visão e da capacidade de sua realização, apoiada pelo conhecimento do setor, das relações estabelecidas e alimentada pela energia empregada nesses processos, conferindo ao empreendedor maior capacidade de estabelecer e de tornar concreta sua visão.

j) Definir incertezas ou riscos

As oportunidades e ameaças são fatores favoráveis ou desfavoráveis que podem ocorrer e afetar o planejamento do negócio e decorrem, principalmente, das características levantadas a respeito do setor.

O empreendedor deve ser sempre capaz, de identificar novas oportunidades de mercado em um cenário extremamente competitivo, no qual as informações envelhecem rapidamente e os hábitos de consumo sofrem mutações constantes, uma organização não pode se dar ao luxo de depender exclusivamente de seus produtos e mercados atuais. Este é um grande risco!

O que é oportunidade pode transformar-se em risco e vice-versa e ficar à mercê de golpes de sorte é tudo o que o empreendedor não deve fazer.

Portanto, deve estar atento a aspectos como: sazonalidade, demandas eventuais ou concentradas num determinado período de tempo; efeitos da situação econômica; controle governamental; grau de disponibilidade de insumos; ciclo de vida do setor (expansão, estagnação, retração); lucratividade do negócio, potencial de lucro e crescimento; tendências e mudanças no setor; evolução tecnológica e imunidade à concorrência, são alguns exemplos.

Complementando a relação de atividades do empreendedor, proposta por LEZANA e TONELLI 1998, FILION, 2000, propõe, ainda:

k) Vender

A venda é uma atividade que muitos empreendedores têm dificuldade em dominar, no entanto, ela é vital e deve ser realizada, pelo menos no início e na maioria dos casos, pelo próprio empreendedor quando do lançamento do produto e/ou serviço no mercado (LALANDE, 1995, apud. FILION, 2000).

O empreendedor não vende apenas seus produtos e / ou serviços, mas vende a “missão” de sua empresa e suas habilidades todos os dias – para os investidores,

para os clientes, para os funcionários, para o gerente do banco, para os fornecedores, etc.

2.4 A contribuição da academia no processo de formação

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará assim uma máquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que é belo, do que é moralmente correto. (...) Deve aprender a compreender as motivações dos homens, suas quimeras e suas angústias para determinar com exatidão seu lugar exato em relação a seus próximos e à comunidade”.

[Albert Einstein, 1879-1955].

As universidades, em seus primórdios, ainda na Idade Média, voltaram-se principalmente para a formação intelectual do clero. Depois, no Renascimento, proprietários e pessoas bem nascidas passaram a freqüentá-las e a Vida Moderna pode ser definida como a era da formação especializada, voltada para a carreira acadêmica e formação dos chamados profissionais liberais.

Esse perfil tomou vultos mundiais, de tal forma que hoje não se pode apontar as academias como reflexos dos países onde estão sediados uma vez que, estas passaram a ser instituições atuantes em diversos países.

A relação cada vez mais intensa entre nações, empresas e indivíduos e as necessidades de adequação dos processos hoje existentes presumem uma busca constante da redução de custos, diminuição do quadro de funcionários, automação dos processos industriais e competitividade.

A transformação rápida que vem ocorrendo no perfil dos novos empregos com o advento da globalização tornam a informação e a tecnologia fatores imprescindíveis de domínio por parte das gerações que chegam ao mercado de trabalho.

Para BASTOS apud BOOG, (1994) vive-se um momento de alta concorrência e equilíbrio nos padrões de serviço, tecnologia, qualidade, preços e agilidade nos processos ao lado de uma forte globalização com a abertura de mercados e de informações o que produz mudanças sensíveis na filosofia empresarial.

LUCENA, (1999), considera que todas as empresas, independentemente de seu estágio de desenvolvimento, da natureza de seu negócio, ou das características

peculiares do mercado onde atuam, estão expostas, em maior ou menor grau, a algumas realidades inevitáveis, visto que, é cada vez mais forte a pressão e a influência das forças do ambiente externo na vida das organizações.

Este ambiente, além de suas ambigüidades e contradições, é cada vez mais instável, surpreendente, imprevisível e em processo contínuo de transformações.

As iniciativas para criação e manutenção de novas linhas de produtos ou serviços terão que se apoiar, cada vez mais, nas necessidades e aspirações do mercado e, cada vez menos, na capacidade operativa das máquinas e da infraestrutura produtiva das organizações, montadas em função do seu negócio.

A identificação dessas novas necessidades e a percepção desse estado de mudanças trouxeram, também para a educação, algumas reformulações, que ainda correm na contramão de uma tendência mundial, uma vez que, a maioria dos cursos universitários brasileiros ainda insiste em preparar seus alunos para a busca do emprego.

Para MARCOVITCH (1998), ainda há uma grande lacuna entre a universidade existente e a desejada, sendo que a questão cultural vem tomando cada vez maior vulto nesta discussão. Tomando-se o termo cultura em sentido pleno, encontra-se a universidade como a sua mais completa e fiel tradução, sendo que a pesquisa científica, o ensino e a extensão do conhecimento à comunidade em forma de serviços tornam a instituição acadêmica um abrigo mais que perfeito para o convívio intelectual, contudo, as universidades brasileiras ainda buscam um modelo definitivo de política cultural.

A formação de bons profissionais com diploma de terceiro grau vem sendo, para a maioria da sociedade, o único aspecto relevante da “missão acadêmica” na expectativa de que a universidade seja o grande instrumento de coesão social, e de que ela cumpra este papel através de suas áreas dedicadas à criação de competências para que as organizações sejam mais competitivas.

Para MILLS, FRIESEN (1992) a universidade deve formar lideranças, agentes de mudanças, homens e mulheres dispostos a assumir riscos para construir, inovar e possibilitar as mudanças exigidas pela “nova economia”, baseada no conhecimento.

O modelo de ensino universitário tradicional, voltado para a formação do aluno visando à conquista de empregos cumpriu a sua missão. Esgotou-se, diante das profundas alterações nas relações de trabalho e produção, uma vez que, a

tendência emergente exige novos métodos de treinamento, diferentes papéis para o professor e formas alternativas de interação com os alunos.

A disseminação do empreendedorismo desde o nível básico nas escolas até os cursos de graduação em nível universitário parecem ser a saída mais eficaz nessa tentativa de mudança de visão.

MARCOVITCH (1998), considera que na universidade, hoje, tudo deve ser criticado, analisado e, quando necessário, confrontado. Há uma dimensão fundamental na universidade que às vezes sua estrutura acaba fragmentando: a convivência das múltiplas expressões do saber.

O jovem que procura a universidade buscando o conhecimento acaba também encontrando nela um quadro de referências para sua vida futura e desenvolvendo habilidades para usar o saber, tendo em vista a análise e a solução de problemas do mundo real.

A universidade tem, ainda, o papel de formar a cidadania desenvolvendo a inquietude do ser social contribuindo para que cada jovem que integra a universidade se torne, para o meio onde vive, uma fonte de energia para as transformações históricas.

A universidade como um exemplo de sistema de formação antes preocupada em formar bons profissionais em áreas específicas de atividades, é desafiada a formar profissionais com cultura mais ampla e com capacidade não apenas de encontrar soluções para as necessidades da sociedade, mas também de implementá-las e de arrebatar adeptos para desenvolver os caminhos propostos.

Esses adeptos são as pessoas que, juntas, farão acontecer as soluções propugnadas, gerando trabalho para si e para os outros sob a forma de empreendimentos.

LUCENA, (1999), vai ainda mais longe ao afirmar que as universidades e instituições de ensino superior retratam o perfil típico da ausência de uma Política Educacional engajada nas necessidades do país.

Quantitativamente, segundo a autora, as instituições de ensino proliferam aceleradamente, comportando normalmente turmas, com cerca de noventa alunos, embora a frequência média seja de menos de um terço.

Qualitativamente, não há critérios nem parâmetros que orientem a determinação de prioridades quanto à natureza dos cursos, especialidades e profissões reclamados pelo desenvolvimento e pelo mercado de trabalho.

Segundo ela, é alarmante a quantidade de estudantes que trancam suas matrículas ou desistem dos cursos, desestimulados e desmotivados que são, pela qualidade do ensino que estão recebendo.

Isto, sem falar dos que continuam apenas para conseguir o diploma, porém plenamente conscientes de seu despreparo e sabendo que terão que trabalhar muito para se profissionalizar.

Será preciso enfatizar a questão da baixa qualidade do ensino, em todos os níveis, apoiada em currículos escolares ultrapassados e em métodos de ensino obsoletos, ambos descompromissados com a ação prática da sua utilização.

FLEURY E OLIVEIRA JR., (2001), complementam, ao afirmar que em relação ao desenvolvimento de competências, os processos de formação e treinamento convencionais tendem a gerar uma lacuna, uma vez que não se concretizam as expectativas de desenvolver competências de forma quase “automática”, entre os egressos dos cursos.

Em tese, os processos de formação estariam concentrados, sobretudo no desenvolvimento de um dos principais recursos da competência: o conhecimento.

Ainda que, enriquecidos com inovações importantes como experiências e simulações em sala de aula, inclusive em laboratórios, o que tem gerado avanços na exploração do saber-fazer e até um pouco do saber-ser, os processos de formação não parecem suficientes para desenvolver competências.

No mesmo sentido, os processos de formação desenvolvem-se de maneira relativamente distante das condições e especificidades do trabalho, ou seja, distante das condições nas quais as competências vão ser desenvolvidas.

Aliás, uma das problemáticas mais críticas na relação entre sistemas de formação e desenvolvimento de competências coloca-se no processo de transferência e adaptação dos resultados da formação no ambiente de trabalho.

Cada vez mais um indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, *com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências*.

“Eles dependem do nível geral de desenvolvimento dos saberes de dada sociedade, dos progressos que são feitos no campo científico e tecnológico, dos conhecimentos que circulam no sistema educativo, das conexões que se estabelecem entre as próprias empresas, de acordo com a especialidade de cada uma delas, das experiências que nascem da diversidade e das variabilidades das

situações do trabalho” (ZARIFIAN, 2001, p. 115), complementado por (SENGE, 2001, p. 169) ao afirmar que “o domínio pessoal vai além da competência e das habilidades, embora se baseie nelas. Vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não da reativa”.

O impulso está em todo ser humano e não é limitado às artes, mas pode abranger toda a vida, desde o mundano até o mais profundo.

Aprender não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida.

Nesse sentido, a tarefa do professor é cada vez mais difícil, porque a geração dos anos 80, que está chegando à universidade, foi intensamente estimulada por novos meios de comunicação de massa.

Diante de tantas mudanças conjunturais, o momento exige um repensar da universidade e do seu papel e um trabalho de profundidade há de ser desenvolvido para que os alunos, depois de graduados, sejam, não apenas especialistas em determinadas áreas, mas verdadeiros agentes críticos dentro da comunidade.

A formação cultural de base, a adoção de um sistema de valores e a vivência prática são determinantes no preparo dos agentes de mudanças que se formam na universidade.

Concluindo, são várias as características do sistema educacional, não só no Brasil, mas na grande maioria dos países, que vêm contribuindo para o fracasso da escola em sua tarefa de promover condições favoráveis ao desenvolvimento de um conjunto maior de habilidades e competências relacionadas à futura atividade profissional dos alunos.

O ensino continua voltado predominantemente para a reprodução do conhecimento, não havendo uma preocupação maior em projetá-lo para o desenvolvimento das competências que na prática, como aqui se pretende demonstrar, irão interferir no cotidiano dos indivíduos que buscam na escola, e em especial na universidade, o embasamento necessário para se inserirem no mercado de trabalho, que na maioria das instituições de ensino, se traduz na tentativa de transferir conhecimentos e chega ao aluno através de uma carga considerável de material teórico.

Naturalmente, o material teórico é a base e a essência para a tão sonhada construção do conhecimento e o desenvolvimento de habilidades e competências

necessárias ao exercício das atividades do indivíduo, mas também, é justamente nesse ponto que aparece uma verdadeira avalanche de críticas dos profissionais envolvidos com a educação, os quais, defendem, que o efetivo desenvolvimento ocorre através da interação do indivíduo com o problema.

3 AS COMPETÊNCIAS

“Mais cedo ou mais tarde,
a teoria sempre acaba assassinada pela experiência “.
[Albert Einstein]

A expressão competência têm sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e uma das mais controvertidas no jargão da administração contemporânea, sendo que, sua apropriação no mundo empresarial, assim como no ambiente acadêmico, tem sido marcada por diferentes conceitos e dimensões. Esse trabalho aborda de forma mais enfática os conhecimentos e habilidades como elementos de composição da competência numa dimensão organizacional.

3.1 Análise bibliográfica

A dimensão mais abrangente é sem dúvida a noção de competências essenciais, desenvolvidas por PRAHALAD E HAMEL (1990), a qual expressa uma dimensão organizacional de competências.

Destacam-se também a dimensão das competências funcionais, aquelas necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa como, por exemplo, as competências para vender produtos ou serviços, ou ainda para produzi-los.

Finalmente, as competências individuais, com ênfase para a categoria competências gerenciais.

Além de constituir uma instância fundamental nos processos de mudança tendo em vista o papel da liderança, a dimensão competência gerencial exerce também importante função na mobilização das outras dimensões das competências organizacionais: essenciais, funcionais e individuais.

Segundo ZARIFIAN (1999), a competência é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com maior ênfase, proporcionalmente, de acordo com a complexidade das situações.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou know-how específicos, assim como, não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.

LE BOTERF (2003), situa a competência numa encruzilhada, com três eixos, formados pela: pessoa, sua formação educacional e experiência profissional, e acredita que a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas de um lado pela aprendizagem, pela formação, e de outro pelo sistema de avaliações.

Ainda, segundo este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros e que implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada.

As competências são sempre contextualizadas e devem ser agregadoras de valor econômico para a organização e de valor social para o indivíduo, sendo que, os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados.

Assim, a noção de competência que no entendimento de FLEURY E FLEURY, (2000), aparece associada a verbos como: Saber agir; Mobilizar recursos; Integrar saberes múltiplos e complexos; Saber aprender; Saber se engajar; Assumir responsabilidades e; Ter visão estratégica.

De acordo com LE BOTERF, (2003), alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas a sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los em sua atividade. Segundo este mesmo autor, a cada dia, a experiência mostra que até mesmo profissionais que dispõem de amplos e reconhecidos conhecimentos e capacidades, em algumas circunstâncias especiais de trabalho, não conseguem mobilizar suas capacitações de maneira adequada e pertinente.

A aplicação e atualização daquilo que se sabe ou conhece num contexto específico marcado por uma cultura institucional, por relações de trabalho particulares, condições temporárias e recursos restritos é o que vai caracterizar a passagem para a “competência”.

O que desponta dessas considerações é que o conceito de competência constitui-se na própria ação e não existe antes dela, uma vez que, não existe competência no vazio, mas apenas, a competência no ato.

Daí resulta que para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos, conhecimentos, capacidades cognitivas, integrativas e relacionais, os quais são colocados a prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, nos incidentes, nas panes, etc.

Nestas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles, e, portanto, de desenvolver a própria competência.

3.2 Composição da Competência

No que se refere aos elementos ou recursos que a constituem sob a forma de potenciais de mobilização, caracterizar os recursos de competência não é uma tarefa fácil tendo em vista a sua heterogeneidade, complexidade e suas dimensões mais abstratas.

Contudo, apesar das diferentes abordagens acerca do tema (Boterf, 1994 e 1999; Zarifian, 1995; Levy-Leboyer, 1996; Tremblay e Sire, 1999; Green 1999) entende-se que continuam a prevalecer como elementos de referência para qualquer qualificação nesse campo os três grandes eixos já tornados clássicos:

- Conhecimentos (saber);
- Habilidades (saber-fazer);
- Atitudes (saber ser, agir).

3.2.1 Conhecimentos

Segundo os passos de CHIAVENATO, 1994, representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia, sendo profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura e processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores.

Conforme LEZANA, 1995, inclui-se neste grupo, a experiência, que é o conhecimento estruturado através da observação e da prática. Este conjunto de conhecimentos é resultante de processos organizados de aprendizagem, que ocorrem através do tempo sob determinadas condições, proporcionando o surgimento de novas estruturas cognitivas e emocionais, que não existiam

anteriormente, provocando deste modo, modificações no comportamento do indivíduo.

Alguns dos conhecimentos que o empreendedor desenvolve para atuar de forma plena frente à gestão do empreendimento são listadas e representados na tabela 3, de forma a estabelecer uma relação entre as áreas de conhecimento e os aspectos individuais, técnicos, mercadológicos e gerenciais relacionados ao negócio.

- A tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço;
- Os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço;
- Noções de economia, contabilidade, direito, técnicas de negociação, marketing, planejamento, organização, gestão de pessoas e estratégias de gestão empresarial.

3.2.2 Habilidades

No que tange as habilidades, estas se constituem na facilidade do indivíduo em utilizar as capacidades físicas e intelectuais de que dispõe. No contexto organizacional, pode ser exemplificado pela dinâmica da sociedade atual, que exige produtos e serviços com mais qualidade e menores preços, além da economia focalizada que submete as empresas à concorrência internacional, exigindo do empreendedor atenção às exigências e habilitação para adequar a empresa à nova realidade.

Na visão de RODRIGUES, 1992 apud TONELLI, 1997, as habilidades correspondem à facilidade do indivíduo para utilizar as capacidades físicas e intelectuais e possui papel fundamental na formação das competências, uma vez que é a partir da mesma que se dá a operacionalização de uma competência. Ou seja, enquanto não utilizada ou desenvolvida, é uma habilidade. Porém, quando aplicada a uma atividade, juntamente com os conhecimentos e as atitudes, têm-se as competências.

Alguns estudiosos como Piaget e McClelland, cada um a seu turno e defendendo suas próprias teorias, acreditam que o desenvolvimento de habilidades depende da capacidade de cada pessoa.

De qualquer forma, apesar das discussões sobre a possibilidade de se desenvolver a capacidade intelectual, acredita-se que as habilidades podem ser facilmente desenvolvidas através de diversas formas, como por exemplo, num programa de treinamento.

São exemplos de habilidades inerentes a atividade do empreendedor:

- a) Criatividade;
- b) Comunicar-se persuasivamente;
- c) Adquirir informações;
- d) Cultivar rede de relacionamentos;
- e) Dominar técnicas de venda;

3.2.3 Atitudes

Na visão de BRAGHIROLI, 1990, p. 64 “atitude é a maneira em geral organizada e coerente de pensar, sentir e reagir a um determinado objeto que pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas, uma questão social, um acontecimento, enfim, qualquer evento, coisa, pessoa, idéia, etc., podendo ser positivas ou negativas, mas invariavelmente, aprendidas, possui três componentes: um componente *cognitivo*, formado pelos pensamentos e crenças a respeito do objeto, um componente *afetivo*, isto é, os sentimentos de atração ou repulsão em relação a ele e um componente *comportamental*, representado pela tendência de reação da pessoa em relação ao objeto da atitude”.

A importância das atitudes reside no fato do comportamento ser, em geral, gerado pelo conjunto de conhecimentos e sentimentos sendo que, o ser humano demonstra atitudes em relação a quase tudo, exceto em relação a dois tipos de objetos: os que não se conhece e aqueles que são de pouca ou nenhuma importância.

De acordo com KANAANE (1999) a atitude pode ser compreendida como uma tendência à reação que é aprendida durante a vida. Caracteriza-se pela predisposição do indivíduo para reagir diante de situações, sendo anterior ao comportamento. Considerando que antecede o comportamento, as atitudes podem

ser também entendidas como o início do desenvolvimento das competências, representando o querer ser e querer agir (GRAMIGNA, 2002).

Exemplificando: imagine-se a situação de um casal que se desloca de uma cidade para outra em seu próprio carro. O marido, ao volante, e a esposa acompanhando-o no banco ao lado. Em dado momento, o marido perde o controle do veículo e sai da pista batendo violentamente. O casal, socorrido, permanece internado no hospital durante quase uma semana, após o que, recebem alta. O veículo teve perda total e os prejuízos reembolsados pela seguradora. O marido, traumatizado com o ocorrido, decide não mais se sentar ao volante de um carro. A esposa, por sua vez, ante a atitude do marido, decide utilizar o reembolso do seguro para comprar outro carro, tirar habilitação e passar a conduzir o veículo.

Embora diferentes classificações e desdobramentos tenham introduzido mais especificidade e objetividade ao que se pode chamar de recursos de competências, (FLEURY E OLIVEIRA, 2001) entendem que a abrangência, adaptabilidade e facilidade de compreensão desses três elementos permitem que possam ser empregados adequadamente em qualquer circunstância, ainda que, de uma forma mais genérica.

Para, FLEURY E OLIVEIRA 2001, a noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e processos relacionais, as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos.

A noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações, visto que, não se trata de um estado de formação educacional ou profissional, nem tão pouco um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica.

3.3 Características do empreendedor

Além dos três grandes eixos, acima citados (conhecimento, habilidade e atitude) já tornados clássicos pela literatura, outro aspecto de fundamental importância, não pode deixar de ser considerado na elaboração deste trabalho, e diz respeito às características que cada indivíduo desenvolve desde a mais tenra idade e que o acompanha no exercício de suas atividades durante toda vida.

Assim, para que se possa fazer uso, de forma plena, das potencialidades do indivíduo, é necessário que se cultive determinados atributos de personalidade ALENCAR, (1996).

De acordo com ALENCAR, a personalidade do indivíduo é fruto de vários fatores, sendo que a educação que este recebe na infância desempenha um papel muito importante. Por outro lado, essa educação reflete também alguns valores cultivados na sociedade no momento histórico em que eventualmente o indivíduo esteja vivendo. O que se pode destacar, entretanto, é que apesar da importância dos primeiros anos de formação da personalidade, é possível promover mudanças no modo de agir e pensar de pessoas em diferentes fases da vida e fortalecer alguns traços de personalidade que as condicionem ao uso de determinadas potencialidades.

Algumas das características encontradas nos empreendedores são abaixo listadas:

- a) Iniciativa própria;
- b) Autonomia;
- c) Auto-confiança;
- d) Otimismo;
- e) Necessidade de realização;
- f) Energia;
- h) Intuição;
- i) Comprometimento;
- j) Liderança;
- l) Assume riscos;
- n) Persistência;
- o) Flexibilidade.

3.4 Em busca de uma definição de competência

FLEURY E OLIVEIRA (2001), definem competência como: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo.

ZARIFIAN (2001), é outro estudioso que trabalha a questão da competência e apresenta a definição de competência sugerida por Medef, qual seja: “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”.

Para, ZARIFIAN, (2001, p.67), “a competência se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional – na relação prática do indivíduo com a situação profissional, logo, a maneira como ele enfrenta essa situação está no âmago da competência”.

E, exemplifica através da figura do padeiro fazendo seu pão pessoalmente. Poder-se-ia constatar, no momento da preparação e do cozimento do pão, e no resultado obtido (o “bom” pão), a competência do padeiro, e validá-la *in situ*.

É muito provável que seja possível inferir a combinação de conhecimento, de saber-fazer, de experiências e de comportamento que precisaria ser empregada em um contexto preciso (diante do forno), combinação que explicaria o êxito do cozimento.

Em uma de suas obras, Zarifian (2001, p. 68), procura construir, ele próprio, uma definição de competência e propõe algumas formulações, sendo a primeira delas: “A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Entende o autor que a competência é assumida, uma vez que, resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela.

Esta responsabilidade presume o aceite do indivíduo, logo, é aceitar ser julgado e avaliado pelos resultados obtidos no campo dos desempenhos pelos quais é responsável é comprometer-se e tornar-se explicitamente devedor dos resultados de sua atividade.

Essa competência deve ser efetivamente assumida, uma vez que, ninguém pode decidir no lugar do agente implicado, visto que, o envolvimento pessoal do indivíduo (enquanto sujeito de suas ações) é essencial e inevitável.

Ao tomar iniciativa, segundo o autor, ocorre uma ação que modifica algo existente, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria, e exemplifica: Devo enfrentar um cliente insatisfeito. Escolho, a partir de uma avaliação do comportamento desse cliente, aplicar uma estratégia bem definida de desarmamento de sua insatisfação, em função de normas definidas nesse campo.

O indivíduo deve tomar iniciativas em face de eventos que excedem, por sua singularidade e/ou por sua imprevisibilidade o repertório existente de normas. Nesse caso, tomar iniciativa significa inventar uma resposta adequada para enfrentar com êxito esse evento. Essa invenção nunca é absoluta, pois sempre mobiliza conhecimentos pré-existentes, contudo, ela (a invenção) acontece.

O “tomar iniciativa” têm um sentido profundo, significa que o ser humano não é um robô aplicativo, que possui capacidades de imaginação e de invenção que lhe permitem abordar o singular e o imprevisível, que o dotam da liberdade de iniciar alguma coisa nova, ainda que, de forma modesta.

Recorrendo a lógica competência, encontram-se dois conceitos, muitas vezes empregados um pelo outro: o da competência social e do saber-ser.

Para compreendê-los parece necessário, nas pegadas de Sandra Bellier, estabelecer uma distinção entre as duas abordagens:

Uma abordagem que enfatiza os traços de *personalidade e as aptidões* do indivíduo, considerando como hipótese, de um lado, que esses traços e aptidões são inatos e, de outro, que permanecem estáveis no decorrer do tempo.

É a personalidade “profunda” e estável do indivíduo que se procurará avaliar, considerando-se o indivíduo em sua totalidade, em seu “ser”. Dir-se-á, como consequência dessa abordagem, que alguém é corajoso, ou que tem uma predisposição para a autoridade;

E uma abordagem que, pelo contrário, enfatiza o *comportamento e as atitudes*, ou seja, a maneira como um indivíduo se adapta ao seu ambiente “em situação”, a maneira como “se comporta”.

O que se busca com essa abordagem é uma visão parcial e manifesta do indivíduo, supõe-se ainda, que o comportamento é adquirido e pode evoluir. Não é o

“ser” que se procura apreender, mas o modelo de conduta diante de dado ambiente. Como consequência, dir-se-á que alguém tem autonomia.

Ao analisar a questão responsabilidade, Zarifian ensina que é sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão e não se trata mais de executar, mas de assumir pessoalmente a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação.

Toda relação de responsabilidade é uma relação forte: se alguém é responsável por alguma coisa é porque há uma relação de dependência entre esse alguém e a coisa. E essa responsabilidade é particularmente importante na medida em que toca outros seres humanos. Tal responsabilidade ou do latim *spondere* - “responder por” implica também em assumir valores de envolvimento pessoal.

No tocante à “situação”, Zarifian acredita que esta comporta simultaneamente:

- Um conjunto de elementos objetivos (descritíveis, objetiváveis), que são os dados da situação;
- Implicações, que fornecem a orientação das ações potenciais que essa situação pode exigir (que remetem diretamente a implicações da tomada de responsabilidade);
- E a maneira subjetiva que o indivíduo tem de apreender a situação, de se situar em relação a ela, de enfrentá-la e determinar suas ações em consequência dela.

É por isso que o comportamento em uma situação não é, nunca, efetivamente prescritível: não se pode prescrever o comportamento que o indivíduo deve adotar porque este comportamento faz intrinsecamente parte da situação.

Da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação do sujeito que a enfrenta. Esse descompasso faz parte da dinâmica da lógica, o que faz com que se possa falar de competência-ação, surgindo então uma segunda formulação, proposta por Zarifian, que enfatiza a dinâmica da aprendizagem, essencial na formação da competência: “A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

Entender uma situação é saber avaliá-la levando em conta “comportamentos” de seus constituintes, sejam eles materiais (máquinas) ou humanos. Essa dimensão

compreensiva adquire todo seu alcance na interação social, quando o sujeito deve interpretar comportamentos humanos à luz da compreensão mesmo parcial, das razões que os motivam.

Esse entendimento é prático, no sentido de que está orientado para a ação, sendo que o entendimento das razões do outro permite compreender “inteligentemente” seu próprio comportamento, permite ajustá-lo, uma vez que, não há exercício da competência sem um lastro de conhecimentos que poderão ser mobilizados em situação de trabalho.

A analogia entre esses conhecimentos e a situação de trabalho depende do grau das situações de evento e da singularidade da situação que a pessoa tem que enfrentar e quanto maiores as dimensões de evento e a singularidade da situação, mais os esquemas de conhecimento e de ação que o indivíduo já tiver incorporado deverão ser mobilizados de maneira reflexiva, ou seja, questionando-se a validade e o fato de serem insuficientes diante da situação.

É preciso então admitir uma dimensão de incerteza constante nos conhecimentos possuídos, e permanecer sempre aberto a contestações e a novas aprendizagens. Essa postura é essencial para a manutenção da competência, para que não seja transformada em pura rotina.

Para que a bagagem de conhecimentos do indivíduo se transforme e aumente é preciso que a situação com que ele se defronta tenha sido plenamente explorada do ponto de vista do que há a aprender com ela.

Quando se trata de uma pane, será preciso ir o mais longe possível na análise de suas causas. Quando se trata do caso de um cliente de que é preciso se ocupar, será preciso ir o mais longe possível no entendimento de necessidades e de expectativas desse cliente, na falta disso, a aprendizagem será muito escassa e empírica.

Como terceira formulação, Zarifian apresenta: “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”.

Qualquer situação um pouco mais complexa excede as competências do indivíduo e exige que cada indivíduo aprenda, quer dizer, que precise de competências que não possui e de auxílios que se baseiam na solidariedade da ação.

Ante as várias propostas de uma definição de competência, apresentadas por Zarifian, Medef, Fleury e Bellier, acima citados, procurou-se relacionar as teorias levantadas por estes autores e traçar um paralelo com as atividades desenvolvidas pelos empreendedores. Assim, para o desenvolvimento desse estudo, entende-se que a competência seja um conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que o empreendedor mobiliza de forma consciente ou não, para o exercício de sua atividade profissional.

3.5 Dimensões da competência

Como mencionado na análise conceitual, PRAHALAD E HAMEL (1990), apud FLEURY (2001), expressam a competência em três dimensões, de acordo com a tabela 1.

Tabela 1 Dimensões organizacionais da competência

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Prahalad e Hamel, (1990)

Para FLEURY E FLEURY, (2001), faz-se necessário relacionar-se à formação de competências à definição da estratégia empresarial. Os autores apresentam três estratégias, por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado.

- Excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base em custos, procurando oferecer a seus clientes produtos de qualidade média com o melhor preço e bom atendimento;
- Inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos inovadores, revolucionários, resultado de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D);

- Orientação para o serviço: caracteriza empresas voltadas primordialmente para atender ao que clientes específicos desejam; elas especializam-se em desenvolver soluções e sistemas que identificam e especificam em decorrência de sua proximidade com determinados clientes.

Desta forma, ao definir a estratégia competitiva, a empresa deve ter perfeito entendimento das competências essenciais do negócio e das competências necessárias a cada função.

Passando do nível estratégico de formação de competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, os quais envolvem a relação do indivíduo com a empresa, estas, são categorizadas em:

Competências técnicas profissionais: competências específicas para uma operação, ocupação ou tarefa, como por exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças, gestão de operações, etc.;

Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times, etc.;

Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto de mercados, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social, como por exemplo, conhecimento do negócio, orientação para o cliente, etc.

Para FLEURY E OLIVEIRA Jr., (2001) ainda que a competência individual se manifeste em relação a um indivíduo claramente identificado e se expresse no que ele faz, é efetivamente no que concerne a sua produção, o resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões entre atividades diferentes.

Estes indivíduos dependem do nível geral de desenvolvimento dos saberes de dada sociedade, dos progressos que são feitos no campo científico e tecnológico, dos conhecimentos que circulam no sistema educativo, das conexões que se estabelecem entre as próprias empresas, de acordo com a especialidade de cada uma delas, das experiências que nascem da diversidade e da variabilidade das situações de trabalho etc.

Cada vez mais um indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades de experiências.

3.6 As competências do empreendedor

Considerando as atividades atribuídas ao empreendedor, de acordo com a teoria proposta por FILION (2000), apresentam-se a seguir, algumas competências, consideradas essenciais para que o indivíduo exerça tais atividades de forma plena e a correlação entre as atividades que as originou.

Ação

O empreendedor sabe orientar suas atividades em torno do que gosta.

É auto-motivado e auto-confiante para “contaminar” quem esteja ao seu redor em busca de seus objetivos. O empreendedor gosta e se realiza com a ação sendo o sucesso do empreendimento motivo para se empenhar ainda mais no projeto.

Adaptação

Adaptar-se às pessoas e às circunstâncias faz toda a diferença. Às vezes, uma pequena alteração no modo de apresentar o produto fará com que se torne mais atraente para uma nova clientela-alvo.

Saber colocar questões ao cliente para compreender suas necessidades, o que ele procura, seus critérios de compra e se ajustar a isso.

Integração

Trata-se da capacidade de conectar diferentes elementos importantes, como hábitos de consumo dos clientes no mercado-alvo, atividades publicitárias e promocionais e tudo o mais que precise fazer convergir para o produto/serviço.

É preciso que o empreendedor se habitue a interligar um grande número de elementos diversos transformando-os em um todo coerente.

Pensamento Sistêmico

Empreendedor tem a capacidade de traçar fronteiras e delimitar a amplitude das atividades a serem realizadas para atingir o objetivo essencial.

Possui a capacidade de refletir sobre o que quer fazer e como quer fazer.

Negociação

Negociar supõe que o empreendedor fixe objetivos, limites e cenários dentro dos quais procurará permanecer.

Assim, precisará ter bom conhecimento dos elementos em jogo, além de muita flexibilidade. Saber persuadir e convencer é importante, tanto quanto ser criativo e não se bloquear, porque só desse modo será capaz de oferecer soluções imediatas para facilitar as trocas.

Considera-se a competência negociação no que diz respeito ao relacionamento interpessoal com todos os envolvidos no empreendimento e até mesmo a venda de seus produtos e serviços.

Polivalência

Especialmente, nos primeiros tempos da empresa, ser polivalente é essencial uma vez que, o empreendedor precisa fazer praticamente tudo sozinho: do lançamento da empresa ou do produto à venda, da administração à limpeza;

Pragmatismo

O empreendedor bem sucedido tem enorme senso prático e grande capacidade de identificar o que pode ser útil e dar resultados.

Este indivíduo questiona constantemente o que acontece em torno dele e procura soluções alternativas, não se limitando ao que já existe.

Visão

Definir novos contextos faz parte do dia-a-dia do empreendedor. Seja, definindo o lugar que este pretende ocupar no mercado ou o que fazer para atingir os objetivos.

FILION (2000), denomina de processo visionário, que inicia com o máximo de conhecimento sobre o que já existe no setor e prossegue com a elaboração de diferentes cenários sobre o que será possível fazer na atividade escolhida;

Com base nas competências acima citadas, consideradas essenciais para o desenvolvimento das atividades do empreendedor, a pesquisa foi direcionada para

criar um inter-relacionamento entre algumas das atividades desenvolvidas pelo empreendedor e as respectivas competências que este mobiliza e que deu origem à tabela 2, a seguir apresentada.

Tabela 2 Relação entre as atividades do empreendedor e que originam o desenvolvimento de competências

Atividades	Competências
Buscar novas informações; Descobrir oportunidades; Levantar recursos financeiros para a empresa; Vender	Ação
Buscar novas informações; Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; Descobrir oportunidades; Avaliar oportunidades; Vender.	Adaptação
Buscar novas informações; Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; Descobrir oportunidades; Avaliar oportunidades; Levantar recursos financeiros para a empresa; Desenvolver cronogramas e metas; Definir responsabilidades da administração; Desenvolver sistema motivacional na empresa; Gerar liderança para o grupo de trabalho; Definir incertezas ou riscos; Vender.	Integração
Buscar novas informações; Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; Desenvolver cronogramas e metas; Definir incertezas ou riscos.	Pensamento sistêmico
Buscar novas informações; Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; Descobrir oportunidades; Avaliar oportunidades; Definir incertezas ou riscos; Vender.	Negociação
Desenvolver cronogramas e metas; Definir responsabilidades da administração; Desenvolver sistema motivacional na empresa; Gerar liderança para o grupo de trabalho.	Polivalência
Buscar novas informações; Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; Descobrir oportunidades; Avaliar oportunidades; Definir incertezas ou riscos.	Pragmatismo
Buscar novas informações; Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; Descobrir oportunidades; Avaliar	Visão

oportunidades; Levantar recursos financeiros para a empresa; Desenvolver cronogramas e metas; Definir responsabilidades da administração; Desenvolver sistema motivacional na empresa; Gerar liderança para o grupo de trabalho; Definir incertezas ou riscos; Vender.	
--	--

Fonte: O autor.

Analisando a tabela 2, verifica-se que para o exercício de algumas das principais atividades do empreendedor em relação à empresa diversas competências são mobilizadas ainda que inconscientemente, pelo empreendedor.

No próximo capítulo, procura-se traçar um paralelo entre as características encontradas nos empreendedores de sucesso, bem como, algumas das habilidades e conhecimentos necessários para o desenvolvimento das competências referenciadas na tabela acima, que darão fundamento para o desenvolvimento das bases do programa de treinamento proposto nesse trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

Desde a mãe que ensina seu bebê a andar ou a pronunciar o tão esperado “mã-n-mã” (que aos ouvidos mais “preparados” da mãe soará como mamãe) ao professor da UFSC que tenta fazer o executivo da multinacional aplicar o último (e certamente o “melhor”) sistema de tomada de decisões estratégicas, todos estão treinando alguém.

Treinar vem do latim *trahere*, e significa trazer, levar a fazer algo. Tal conceito, quer ele seja ou não do conhecimento de quem o utiliza, é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem treina.

Para, CARVALHO, 1994 p. 67, “essa conceituação, ainda que simples, contém elementos essenciais que ao longo da história vêm tomando formas diferentes e sendo executados por atores diversos, uma vez que, é preciso saber **o que** queremos que alguém aprenda, **diagnosticar** que alguém precisa aprendê-lo, **preparar situações** que possibilitem o aprendizado e finalmente, **verificar os resultados**”.

O conceito de desenvolvimento também sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito treinamento. Vindo também do latim (*des* – para ênfase + *en* – para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição, lugar), tomou o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado.

O que se pretende basicamente num processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando (CARVALHO, 1994).

De acordo com (BASTOS apud BOOG, 1994), a maioria dos autores entende que o treinamento é a educação que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática profissional ou não, da mesma forma que o desenvolvimento é a educação que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para o crescimento em determinada carreira ou em sua evolução pessoal, tendo o homem como centro do processo.

A partir de 1930, o treinamento ganhou novo status como atividade administrativa ao se tornar parte integral da estratégia empresarial e não apenas uma questão operacional o que requeria informações científicas mais seguras sobre habilitação e aprendizagem profissional, que por sua vez demandavam significativa dedicação por parte das ciências comportamentais.

Nos anos 70, de acordo com (ARGYRIS, 1992) por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial, provocando um novo salto qualitativo ao se tornar uma alternativa para a autoridade gerencial na cadeia de eventos da eficácia, culminando com os programas de formação e atualização, que para (MALVEZZI, 1994) tornaram-se metas essenciais do sucesso nos negócios, assim como para (BOOG, 1994), são consideradas poderosas ferramentas de transformação no mundo organizacional e de fundamental importância na gestão empresarial.

4.1 O Treinamento numa abordagem sistêmica

As primeiras tentativas de educação ou de formação de adultos dentro das empresas inspiraram-se no velho esquema de preleção e, com certeza, também os dirigentes perceberam a pouca eficácia de tal didática para modificar condutas dos trabalhadores.

Esforços mais sistemáticos ocorreram quase simultaneamente na Europa e nos Estados Unidos – Carrard na Suíça e Dooley na América podem ser considerados os pioneiros da introdução da aprendizagem sistemática nas empresas. Ambos inspiraram-se nos princípios da “Escola Nova” com seu método ativo e participativo (BISCARO, 1994).

BASTOS, apud BOOG (1994), considera o treinamento o processo educacional aplicado de maneira geralmente sistemática e organizado, por meio do qual pessoas:

- Aprendem ou adquirem *conhecimentos* específicos;
- Adquirem *habilidades* em função de objetivos definidos;
- Modificam *atitudes* diante das relações entre pessoas ou de aspectos de tarefa, organização ou ambiente;

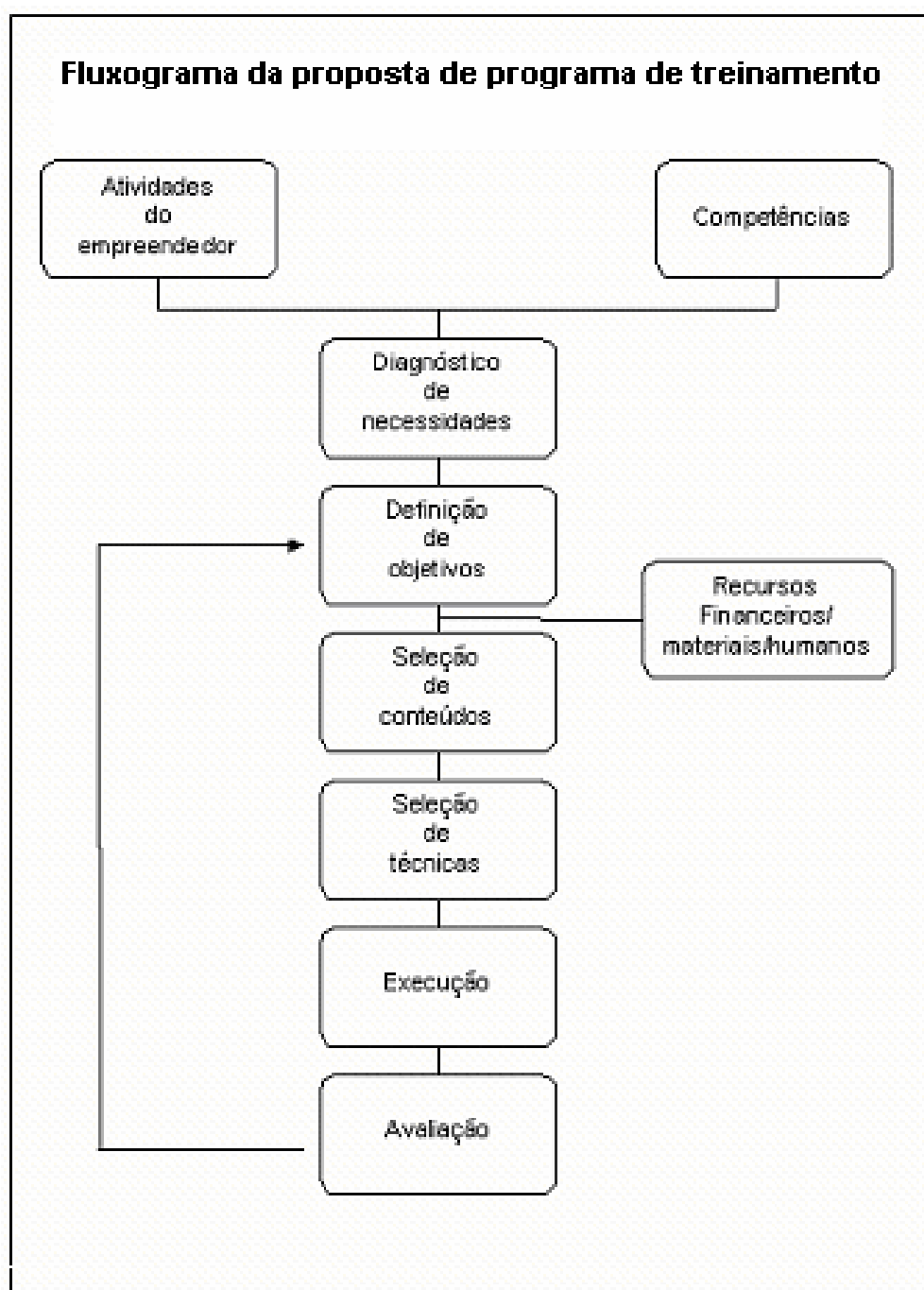
Citando Hinrichs e Chiavenato, (BASTOS apud BOOG, 1994) mostra o processo de treinamento assemelhando-se a um modelo de sistema aberto como uma série de procedimentos e formas para conseguir a aprendizagem de habilidades, conceitos e atitudes:

- Entradas (*inputs*): treinandos, recursos organizacionais, objetivos, etc.
- Processamento ou operação: processos de ensino-aprendizagem, programas de treinamento, etc.
- Saída (*outputs*): conhecimentos, habilidades, atitudes, eficácia organizacional, etc.
- Retroação (*feedback*): avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento.

4.2 As etapas do processo de treinamento

BASTOS apud BOOG, 1994, p., adota a abordagem sistêmica para o treinamento e entende que ocorre um processo composto de quatro etapas ou fases, todas igualmente importantes, quais sejam: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Seguindo o processo apresentado por Bastos, apresenta-se a seguir, no fluxograma 1, um fluxo de atividades a serem seguidos, visando à elaboração de um programa de treinamento para empreendedores.

Fluxograma 1 - Proposta de Programa de Treinamento

Fonte: o autor

4.2.1 O diagnóstico de necessidades

Basicamente, o que se pretende com o diagnóstico é verificar se e em que medida o problema é passível de solução via treinamento, permitindo que se defina com clareza o problema a ser tratado e a necessidade a ser satisfeita, evitando o "treinar por treinar", normalmente estabelecido por impulso.

Ao tentar compreender a organização, faz-se um esforço global e levantam-se todos os desvios relativos ao que se quer que aconteça, como quantidades, prazos, qualidades, etc., para atingir um objetivo e que Bastos denomina de padrões.

É preciso entender necessidades como algo muito ligado a objetivos futuros e conceber o treinamento como uma atividade preventiva que tem o papel de facilitador do desenvolvimento organizacional.

A elaboração de um programa de treinamento para empreendedores, considerando as competências necessárias para o adequado exercício das atividades destes, em busca do sucesso empresarial, envolve a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Exemplificando, nos passos de LEZANA, 1996, p. 30, “aquele empreendedor que iniciou seu negócio confiando nas suas habilidades técnicas, terá que aprender a comprar, vender, administrar pessoas, gerenciar a produção, etc.”.

Também é sabido que, na grande maioria dos casos, no início das atividades de uma empresa, toda a carga de trabalho gerencial e operacional recai sobre o empreendedor, exigindo deste, o desenvolvimento de novas habilidades em curto prazo de tempo, o que implica, não apenas na aquisição de conhecimentos teóricos, mas a participação em programas de treinamento com conteúdos bem formatados, meios e técnicas capazes de vivenciar a realidade das situações, tanto quanto possível.

Assim, ao se elaborar o diagnóstico, há que se considerar as atividades a serem desenvolvidas pelo empreendedor e as competências que este terá que desenvolver para que o exercício da atividade ocorra de forma plena.

4.2.2 Definição de objetivos

Com base no diagnóstico, os objetivos do treinamento deverão responder claramente: para que treinar?

Considerando o foco deste estudo, o objetivo geral do programa de treinamento para empreendedores é o desenvolvimento de competências com base em suas atividades rotineiras na gestão do empreendimento.

Os objetivos específicos dependerão dos dados levantados no diagnóstico, que deverá informar quais as atividades que o empreendedor exerce e por consequência que competências deverão ser aprimoradas ou desenvolvidas para que o exercício da atividade ocorra eficazmente.

De acordo com TONELLI, 1997, p. 56, “nesta etapa o papel do instrutor é de suma importância, pois ao trabalhar os conteúdos, este precisa saber onde deseja chegar através de tal conteúdo”. Além dos objetivos do programa, existem objetivos individuais dos participantes. Segundo ROGERS, 1977, a aprendizagem significativa só ocorre quando o estudante percebe que o conteúdo programático se relaciona com seus objetivos. “Outro elemento relacionado com esse princípio refere-se à rapidez da aprendizagem. Quando uma pessoa tem algum objetivo a alcançar e vê que dispõe de um material relevante à obtenção do que quer, a aprendizagem se faz com grande rapidez” (ROGERS, 1977, p. 160 apud TONELLI).

Devem ser características básicas dos objetivos de treinamento:

- A *relevância*, ou seja, a importância da necessidade a ser atendida;
- A *coerência*, isto é, deve ser estar sintonizado com a missão e os objetivos da organização;
- *Realismo* deve ser viável e pragmático;
- A *ética*, considerando, o respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente.

4.2.3 Seleção de conteúdos

Associado às atividades do empreendedor, há um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam e interferem no desempenho deste ator.

Este estudo limita-se a apresentar os aspectos relativos aos conhecimentos e habilidades e respectivos conteúdos, a seguir descritos:

Entende-se, que o conhecimento representa uma verdadeira bagagem que o indivíduo constroa durante a sua vida, através de estudos e vivências, sendo o fruto da dedicação e experiência da pessoa ao longo de determinado período, podendo se traduzir, em alguns anos. É indiscutível, por exemplo, a importância do conhecimento e da preparação como ingredientes fundamentais da criatividade.

Como lembra NONAKA (1991), apud. ALENCAR, (1996), no nível das organizações, o conhecimento é decisivo, considerando que “em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Em uma época marcada por mudanças no mercado, proliferação de tecnologias, multiplicação de concorrentes, em que os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas bem sucedidas são aquelas que efetivamente promovem novos conhecimentos, disseminando-os amplamente por toda a organização e rapidamente transformando-os em novas tecnologias e produtos”.

Buscar permanentemente novas informações é, pois, uma característica essencial àqueles responsáveis pela manutenção de uma cultura voltada para a inovação. Ter disponíveis as informações relevantes constitui um dos ingredientes que, aliado a estratégias efetivas de resolução de problemas e muito trabalho, facilitará a emergência e implementação de idéias que se caracterizam por sua originalidade e valor.

Assim, considerando as atividades do empreendedor frente à gestão do negócio, pode-se afirmar, que os conteúdos a serem trabalhados num programa de treinamento destinado a empreendedores deve balizar-se no diagnóstico, levando em conta, sempre que possível, características pessoais de cada empreendedor, cujos conteúdos, contemplem aspectos individuais, bem como, técnicos, mercadológicos e gerenciais relacionados ao negócio. Na tabela 3, sem a pretensão de esgotar o tema, apresentam-se os aspectos citados e respectivos conhecimentos a serem desenvolvidos num programa de treinamento.

Tabela 3 Aspectos e conhecimentos a serem considerados no desenvolvimento de um programa de treinamento

Aspectos	Conhecimentos sobre
Individuais	As noções básicas de temas relacionados a: a) Economia; b) Contabilidade; c) Direito; d) Técnicas em Negociação;
Técnicos	a) a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; b) os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço;
Mercadológicos	a) Marketing;
Gerenciais	a) Planejamento; b) Organização de processos; c) Estratégias de gestão empresarial; d) Gestão de pessoas

Fonte: O autor

Já, no que tange as habilidades, de acordo com o que foram explicitadas no item 3.2.2, estas se constituem na facilidade do indivíduo em utilizar as capacidades físicas e intelectuais que se encontram ao seu dispor, habilitando-o para adequar a empresa às necessidades impostas pelas forças de mercado. Além disso, no planejamento do conteúdo há que se considerar, ainda:

- Que eles sejam significativos e atualizados;
- Que possam ser apreendidos dentro da limitação de tempo e recursos disponíveis;
- Que despertem interesse nos treinandos;
- Que sejam adequados ao nível dos treinandos;
- Que sejam úteis para que os objetivos instrucionais sejam atingidos.

Nas tabelas 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11, a seguir apresentadas, procura-se destacar a importância das características pessoais do indivíduo e que influenciam diretamente nas atividades do empreendedor, bem como, os conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos ou adquiridos para que o empreendedor forme as competências essenciais e possa exercer sua atividade de forma plena.

Tabela 4 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “ação”

Características	Conhecimentos	Habilidades	Atividades	Competência
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa própria; - Autonomia; - Auto-confiança; - Otimismo; - Necessidade de realização; - Energia; - Intuição; - Comprometimento; - Liderança; - Assume riscos; - Persistência; - Flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Noções de economia, contabilidade, direito, técnicas de negociação, marketing, planejamento, organização de processos, gestão de pessoas e estratégias de gestão empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar-se persuasivamente; - Cultivar rede de relacionamentos; - Dominar técnicas de venda; 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar novas informações; - Descobrir oportunidades; - Levantar recursos financeiros para a empresa; - Vender. 	Ação

Dentre os itens analisados, a tabela 4 destaca algumas características, conhecimentos, habilidades e atividades relacionadas a competência “ação”. (Fonte: o autor)

Tabela 5 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “adaptação”

Características	Conhecimentos	Habilidades	Atividades	Competência
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa própria; - Autonomia; - Energia; - Intuição; - Assume riscos; - Persistência; - Flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Noções de técnicas de negociação, marketing, planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade; - Comunicar-se persuasivamente; - Dominar técnicas de venda; 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar novas informações; - Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; - Descobrir oportunidades; - Avaliar oportunidades; - Vender. 	Adaptação

Dentre os itens analisados, a tabela 5 destaca algumas características, conhecimentos, habilidades e atividades relacionadas a competência “adaptação”. (Fonte: o autor)

Tabela 6 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “integração”

Características	Conhecimentos	Habilidades	Atividades	Competência
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia; - Auto-confiança; - Intuição; - Flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Noções de técnicas de negociação, marketing, planejamento, organização de processos, gestão de pessoas e estratégias de gestão empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade; - Comunicar-se persuasivamente; - Adquirir informações - Dominar técnicas de venda; 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar novas informações; - Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; - Descobrir oportunidades; - Avaliar oportunidades; - Levantar recursos financeiros para a empresa; - Desenvolver cronogramas e metas; - Definir responsabilidades da administração; - Desenvolver sistema motivacional na empresa; - Gerar liderança para o grupo de trabalho; - Definir incertezas ou riscos; - Vender. 	Integração

Dentre os itens analisados, a tabela 6 destaca algumas características, conhecimentos, habilidades e atividades relacionadas a competência “integração”. (Fonte: o autor)

Tabela 7 Relação entre características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “pensamento sistêmico”

Características	Conhecimentos	Habilidades	Atividades	Competência
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa própria; - Autonomia; - Auto-confiança; - Necessidade de realização; - Intuição; - Assume riscos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Noções de planejamento, organização de processos e estratégias de gestão empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar novas informações; - Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; - Desenvolver cronogramas e metas; - Definir incertezas ou riscos. 	<p>Pensamento sistêmico</p>

Dentre os itens analisados, a tabela 7 destaca algumas características, conhecimentos, habilidades e atividades relacionadas a competência “pensamento sistêmico”. (Fonte: o autor)

Tabela 8 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “negociação”

Características	Conhecimentos	Habilidades	Atividades	Competência
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia; - Auto-confiança; - Otimismo; - Intuição; - Assume riscos; - Persistência; - Flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Noções técnicas de negociação, marketing, planejamento, organização de processos, gestão de pessoas e estratégias de gestão empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade; - Comunicar-se persuasivamente; - Adquirir informações - Cultivar rede de relacionamentos; - Dominar técnicas de venda; 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar novas informações; - Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; - Descobrir oportunidades; - Avaliar oportunidades; - Definir incertezas ou riscos; - Vender. 	Negociação

Dentre os itens analisados, a tabela 8 destaca algumas características, conhecimentos, habilidades e atividades relacionadas a competência “negociação”. (Fonte: o autor)

Tabela 9 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “polivalência”

Características	Conhecimentos	Habilidades	Atividades	Competência
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa própria; - Autonomia; - Auto-confiança; - Otimismo; - Necessidade de realização; - Energia; - Comprometimento; - Persistência; - Flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Noções de economia, contabilidade, direito, técnicas de negociação, marketing, planejamento, organização de processos, gestão de pessoas e estratégias de gestão empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultivar rede de relacionamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver cronogramas e metas; - Definir responsabilidades da administração; - Desenvolver sistema motivacional na empresa; - Gerar liderança para o grupo de trabalho. 	Polivalência

Dentre os itens analisados, a tabela 9 destaca algumas características, conhecimentos, habilidades e atividades relacionadas a competência “polivalência”. (Fonte: o autor)

Tabela 10 - Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “pragmatismo”

Características	Conhecimentos	Habilidades	Atividades	Competência
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa própria; - Autonomia; - Auto-confiança; - Otimismo; - Necessidade de realização; - Energia; - Intuição; - Comprometimento; - Liderança; - Assume riscos - Persistência; - Flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; <p>Noções de economia, contabilidade, direito, técnicas de negociação, marketing, planejamento, organização de processos, gestão de pessoas e estratégias de gestão empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade; - Comunicar-se persuasivamente; - Adquirir informações - Cultivar rede de relacionamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar novas informações; - Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; - Descobrir oportunidades; - Avaliar oportunidades; - Definir incertezas ou riscos. 	Pragmatismo

Dentre os itens analisados, a tabela 10 destaca algumas características, conhecimentos, habilidades e atividades relacionadas a competência “pragmatismo”. (Fonte: o autor)

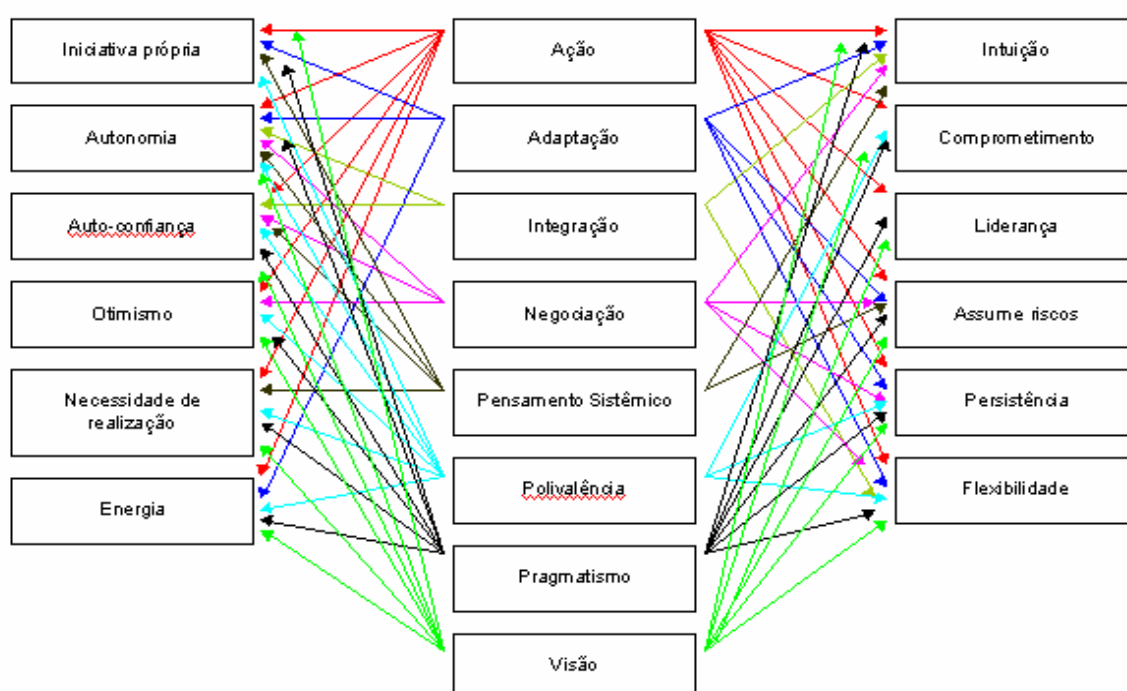
Tabela 11 Relação entre as características, conhecimentos, habilidades, atividades e a competência “visão”

Características	Conhecimentos	Habilidades	Atividades	Competência
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa própria; - Autonomia; - Auto-confiança; - Otimismo; - Necessidade de realização; - Energia; - Intuição; - Comprometimento; - Liderança; - Assume riscos; - Persistência; - Flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Noções de economia, contabilidade, direito, técnicas de negociação, marketing, planejamento, organização de processos, gestão de pessoas e estratégias de gestão empresarial; 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade; - Comunicar-se persuasivamente; - Adquirir informações - Cultivar rede de relacionamentos; - Dominar técnicas de venda; 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar novas informações; - Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; - Descobrir oportunidades; - Avaliar oportunidades; - Levantar recursos financeiros para a empresa; - Desenvolver cronogramas e metas; - Definir responsabilidades da administração; - Desenvolver sistema motivacional na empresa; - Gerar liderança para o grupo de trabalho; - Definir incertezas ou riscos; - Vender. 	Visão

Dentre os itens analisados, a tabela 11 destaca algumas características, conhecimentos, habilidades e atividades relacionadas a competência “visão”. (Fonte: o autor)

Através das figuras 1, 2, 3 e 4, a seguir, pode-se verificar a representação gráfica das tabelas 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11, e a incidência de características, conhecimentos e habilidades, sua relação com as atividades desenvolvidas pelo empreendedor, bem como, as competências necessárias para o pleno exercício das atividades do empreendedor. Além disso, norteia o desenvolvimento das bases para um programa de treinamento orientada para a formação de empreendedores apresentado no item 4.2.4.

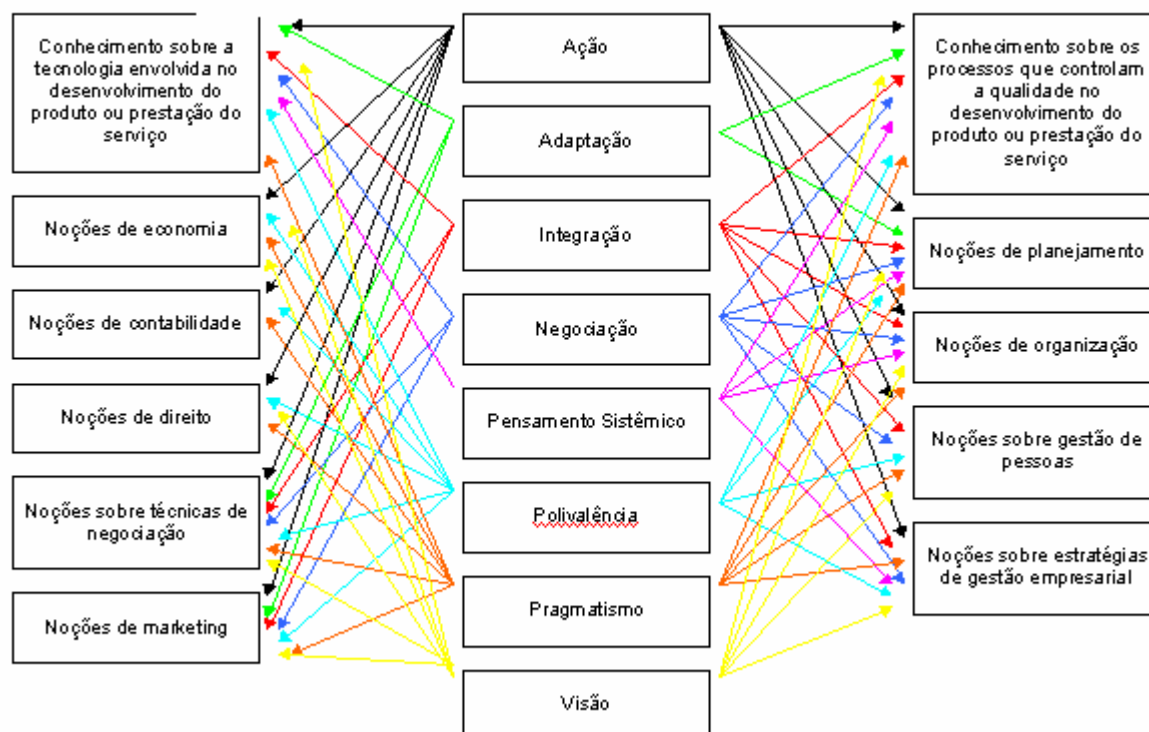
Figura 1 Relação entre as características apuradas e competências estudadas



Fonte: o autor

A figura 1 apresenta na coluna central as competências e nas colunas laterais as principais características encontradas nos empreendedores e procura demonstrar a relação entre tais características e sua influência frente às competências apresentadas. As competências em número de oito, são as seguintes: ação, adaptação, integração, pensamento sistêmico, negociação, polivalência, pragmatismo e visão. As características são 12, sendo: iniciativa própria, autonomia, auto-confiança, otimismo, necessidade de realização, energia, intuição, comprometimento, liderança, assume riscos, persistência e flexibilidade. As setas coloridas indicam a relação entre as competências e as características envolvidas.

Figura 2 Relação entre os conhecimentos apurados e as competências estudadas.

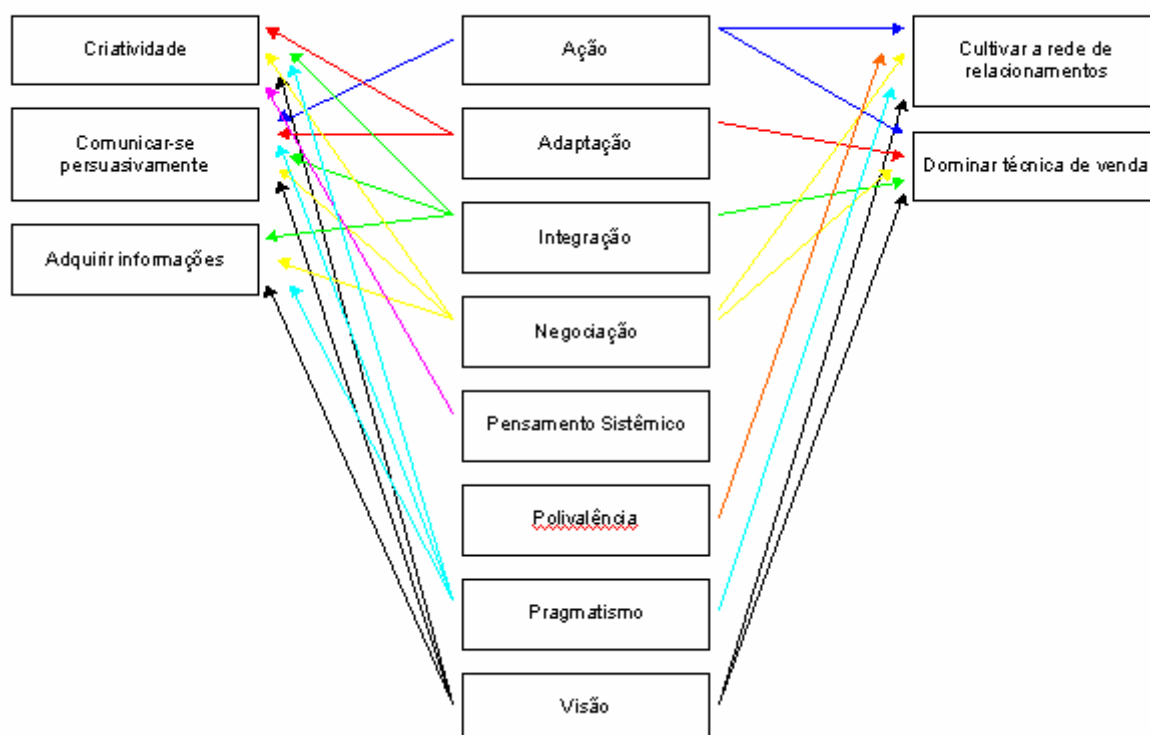


Fonte: o autor

A figura 2 apresenta na coluna central as competências e nas colunas laterais os conhecimentos que este desenvolve e/ou adquire e que irão contribuir na formação de tais competências. Procura-se demonstrar a relação entre os conhecimentos e sua influência na formação das competências.

As competências em número de oito, são as seguintes: ação, adaptação, integração, pensamento sistêmico, negociação, polivalência, pragmatismo e visão. Os conhecimentos listados são 11, sendo: Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; noções de economia, contabilidade, direito, técnicas de negociação, marketing, planejamento, organização, gestão de pessoas e estratégias de gestão empresarial.

Figura 3 Relação entre as habilidades apuradas e as competências estudadas

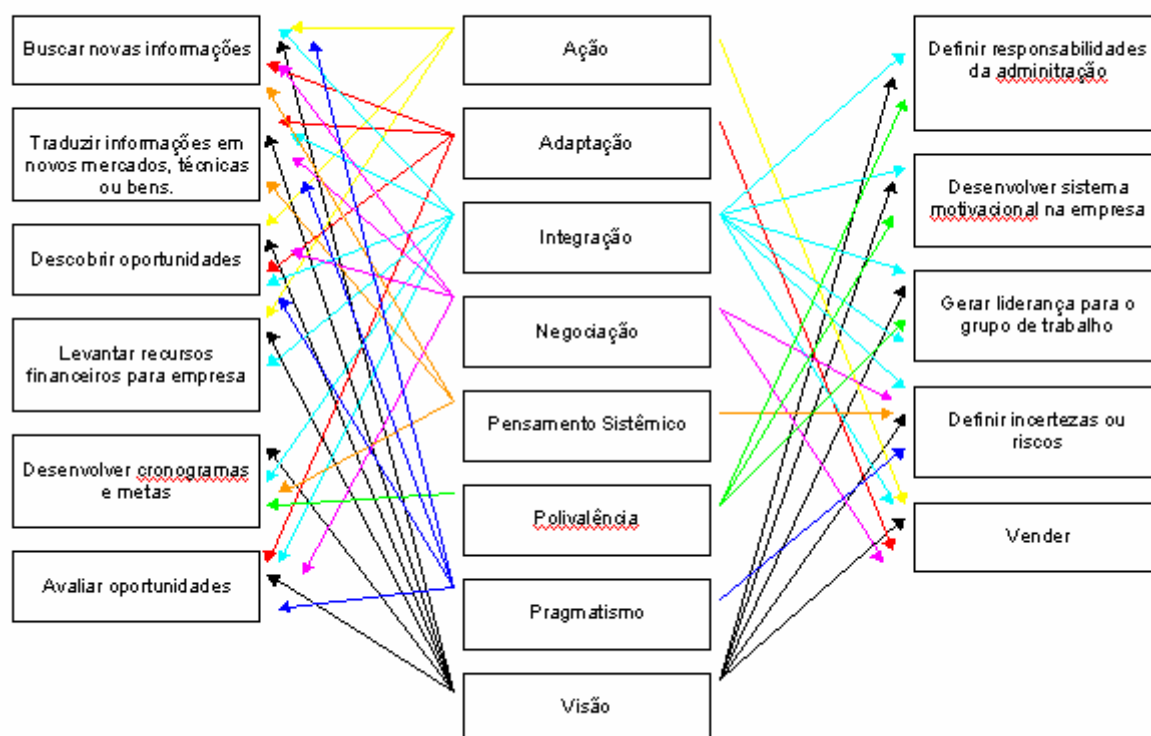


Fonte: o autor

A figura 3 apresenta na coluna central as competências e nas colunas laterais as habilidades que este desenvolve e que irão contribuir na formação de tais competências. Demonstra-se a relação entre as habilidades relacionadas e sua influência na formação das competências.

As competências em número de oito, são as seguintes: ação, adaptação, integração, pensamento sistêmico, negociação, polivalência, pragmatismo e visão. As habilidades são cinco, sendo: criatividade comunicar-se persuasivamente, adquirir informações, construir a rede de relacionamentos e dominar técnicas de venda.

Figura 4 Relação entre as atividades apuradas e as competências estudadas



Fonte: o autor

A figura 4 apresenta na coluna central as competências e nas colunas laterais algumas das principais atividades relacionadas aos empreendedores. Procura-se demonstrar a relação entre tais atividades e sua influência no desenvolvimento das competências apresentadas.

As competências em número de oito, são as seguintes: ação, adaptação, integração, pensamento sistêmico, negociação, polivalência, pragmatismo e visão. As atividades são 11, sendo: Buscar novas informações; traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; Descobrir oportunidades; avaliar oportunidades; levantar recursos financeiros para a empresa; desenvolver cronogramas e metas; definir responsabilidades da administração; desenvolver sistema motivacional na empresa; gerar liderança para o grupo de trabalho; definir incertezas ou riscos e vender.

Analisando-se isoladamente cada um dos tópicos apresentados, percebe-se que a relação de incidência referente a cada uma das competências é variável, conforme é demonstrado nas tabelas 12 em relação às características, 13 em relação aos conhecimentos, 14 em relação às habilidades e 15 em relação às atividades, assim como nos gráficos 1, 2, 3 e 4, respectivamente.

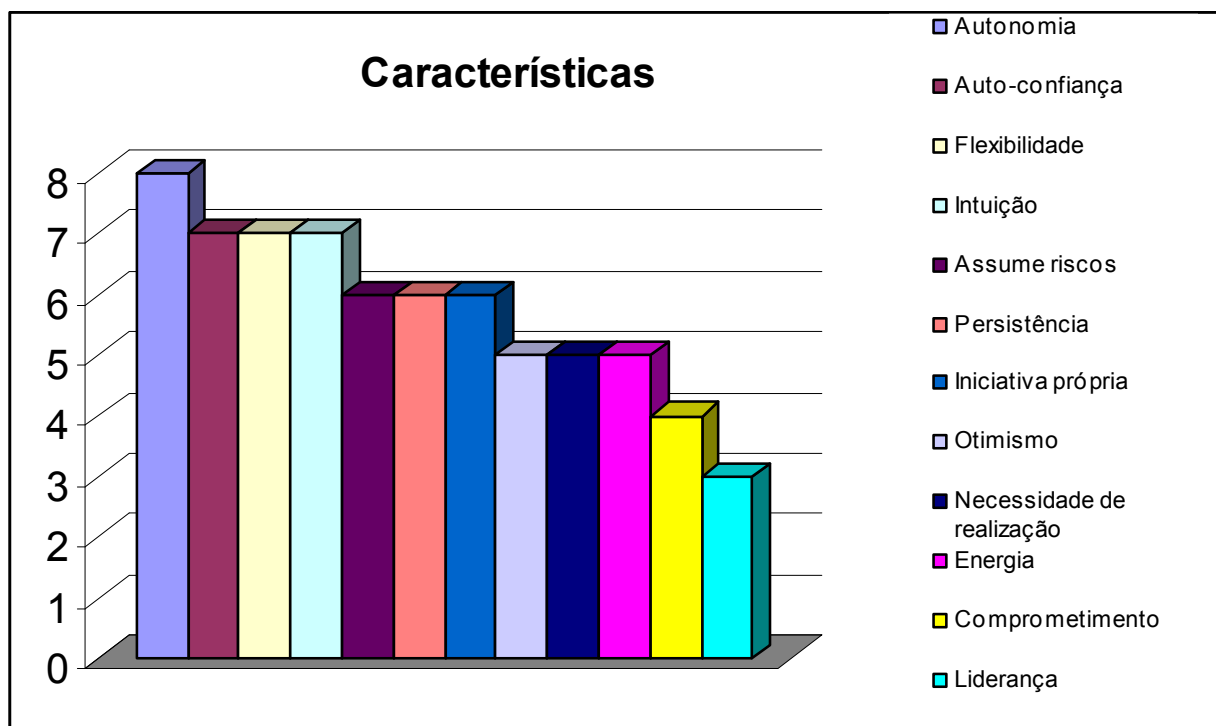
Tabela 12 Incidência percentual das características apuradas em relação as competências estudadas por ordem decrescente

Características	Qtidade de Incidências	%
Autonomia	8	100,0
Auto-confiança	7	87,5
Flexibilidade	7	87,5
Intuição	7	87,5
Assume riscos	6	75,0
Persistência	6	75,0
Iniciativa própria	6	75,0
Otimismo	5	62,5
Necessidade de realização	5	62,5
Energia	5	62,5
Comprometimento	4	50,0
Liderança	3	37,5

Fonte: o autor

Na tabela 12, demonstra a incidência percentual das características pesquisadas em relação às competências. Considerando que são oito (8) as competências apresentadas neste estudo, cada característica poderia ter sido relacionada no máximo oito vezes. Isso ocorreu apenas com a característica “autonomia”, obtendo 100% de incidência, uma vez que se relacionou com a totalidade das competências estudadas. Com 87,5% apareceram a “auto-confiança”, “flexibilidade” e “intuição”, tendo se relacionado com sete das competências. “Assume riscos,” “persistência” e “iniciativa própria” , aparecem com 75% cada uma e relacionando-se com seis das competências. Com 62,5%, de incidências, encontram-se a característica “otimismo”, necessidade e realização e energia, relacionando-se com cinco das competências. “Comprometimento”, e “liderança”, situam-se respectivamente com 50% e 37,5% em relação a esta competência.

Gráfico 1 Representação gráfica da incidência das características apuradas em relação às competências estudadas.



Fonte: o autor

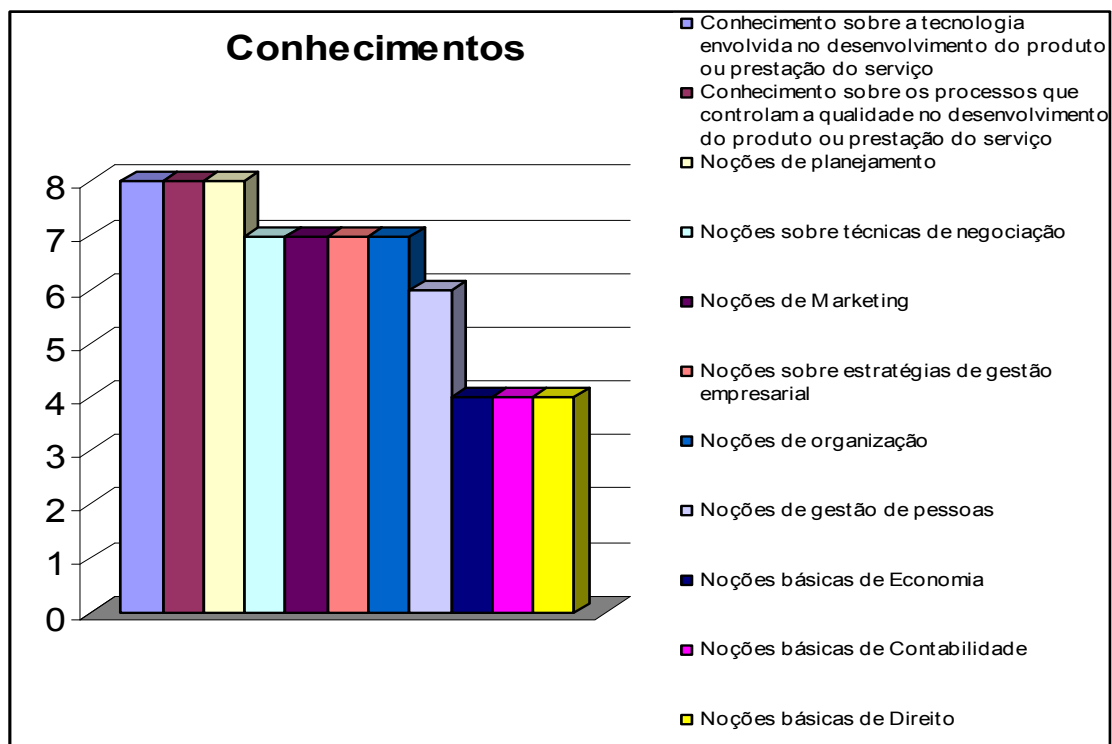
No gráfico 1, pode-se perceber que a característica “autonomia” incidiu em todas as competências analisadas. Logo em seguida, surge a “auto-confiança”, “flexibilidade” e “intuição”, verificadas em sete das oito competências analisadas, o que sugere que num programa de treinamento, serão estas as características a serem trabalhadas com maior ênfase.

Tabela 13 Incidência percentual dos conhecimentos apurados em relação as competências estudadas por ordem decrescente

Conhecimentos	Qtidade de Incidências	%
Conhecimento sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço	8	100,00
Conhecimento sobre os processos que controlam a qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço	8	100,00
Noções de planejamento	8	100,00
Noções sobre técnicas de negociação	7	87,50
Noções de Marketing	7	87,50
Noções sobre estratégias de gestão empresarial	7	87,50
Noções de organização	7	87,50
Noções de gestão de pessoas	6	75,00
Noções básicas de Economia	4	50,00
Noções básicas de Contabilidade	4	50,00
Noções básicas de Direito	4	50,00

Fonte: o autor

Na tabela 13 demonstra a incidência percentual dos conhecimentos pesquisadas em relação às competências. Considerando que são oito (8) as competências apresentadas neste estudo, cada um dos conhecimentos poderia ter sido relacionada no máximo oito vezes. Isso ocorreu com os conhecimentos “sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço”; “sobre os processos que controlam a qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço” e “noções de planejamento” que obtiveram 100% de incidência, relacionando-se com as oito competências estudadas. Com 87,5% apareceram as noções sobre técnicas de negociação, marketing, estratégias de gestão empresarial e de organização, relacionando-se com 7 das competências estudadas, cada um. Noções sobre gestão de pessoas chegou a 75% de incidência, relacionando-se com seis das competências estudadas e noções de Economia, Contabilidade e Direito, alcançaram 50% de incidência, relacionando-se com metade das competências, respectivamente.

Gráfico 2 Representação gráfica da incidência dos conhecimentos apurados

Fonte: o autor

No gráfico 2, pode-se perceber que os conhecimentos “sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço”; “sobre os processos que controlam a qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço” e “noções de planejamento”, incidiram em todas as oito competências estudadas. Praticamente com o mesmo grau de incidência aparecem as noções sobre técnicas de negociação, marketing, estratégias de gestão empresarial e de organização, relacionando-se com 7 das competências estudadas, o que sugere que num programa de treinamento, serão estes os conhecimentos a serem trabalhados com maior ênfase.

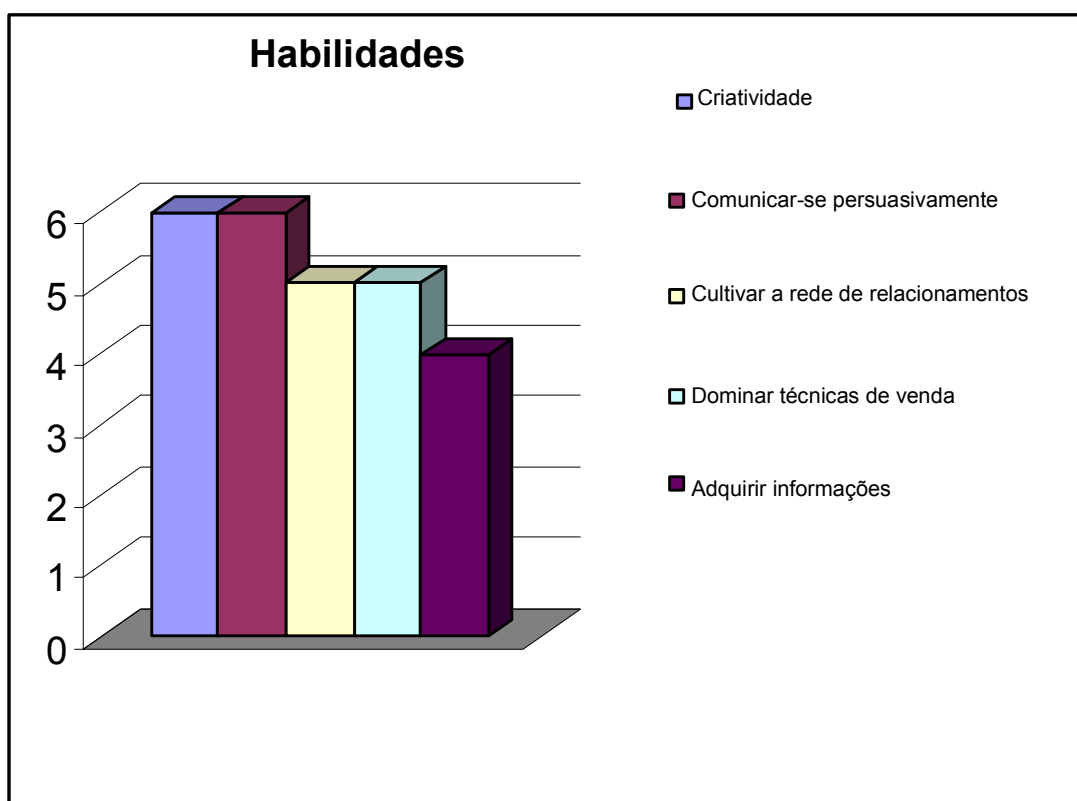
Tabela 14 Incidência percentual das habilidades apuradas em relação as competências estudadas por ordem decrescente.

Habilidades	Qtidade de Incidências	%
Criatividade	6	75,00
Comunicar-se persuasivamente	6	75,00
Cultivar a rede de relacionamentos	5	62,50
Dominar técnicas de venda	5	62,50
Adquirir informações	4	50,00

Fonte: o autor

A tabela 14 demonstra a incidência percentual das habilidades pesquisadas em relação às competências. Considerando que são oito (8) as competências apresentadas neste estudo, cada uma das habilidades poderia ter sido relacionada no máximo oito vezes. Isso, não ocorreu com nenhum dos itens estudados, sendo que, a “criatividade” e “comunicar-se persuasivamente” alcançaram 75% de incidência, relacionando-se com seis das competências estudadas. “Cultivar a rede de relacionamentos” e “dominar técnicas de venda” aparecem com 62,50% de incidência, relacionando-se com 5 das competências estudadas e a habilidade de “adquirir informações”, alcançou, apenas, 50% do total pesquisado, relacionando-se com quatro das competências.

Gráfico 3 Representação gráfica da incidência das habilidades apuradas



Fonte: o autor

No gráfico 3, pode-se perceber que nenhuma das habilidades relacionadas às competências estudadas obteve incidência de 100%. Destaque, talvez, possa ser dado às habilidades de “criatividade” e “comunicar-se persuasivamente”, sendo estes os tópicos a serem trabalhados com maior ênfase num programa de treinamento.

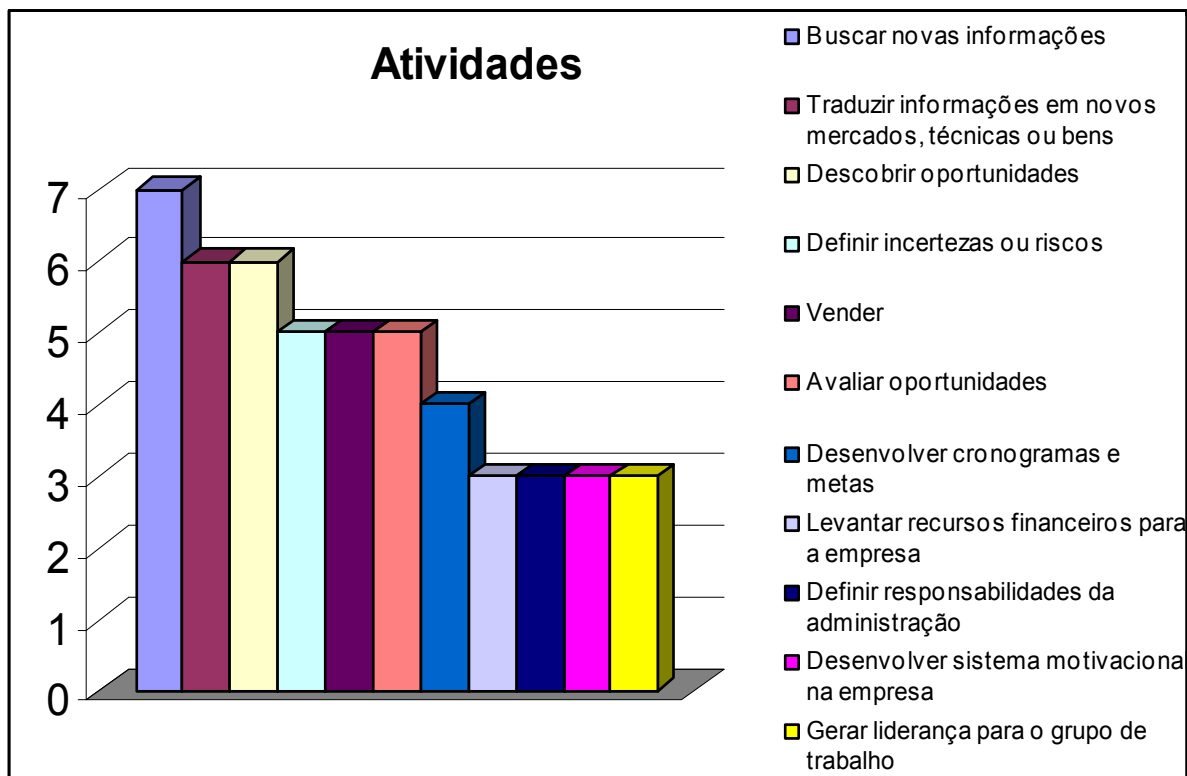
Tabela 15 Incidência percentual das atividades apuradas em relação as competências estudadas por ordem decrescente

Atividades	Qtidade de Incidências	%
Buscar novas informações	7	87,50
Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens.	6	75,00
Descobrir oportunidades	6	75,00
Definir incertezas ou riscos	5	62,50
Vender	5	62,50
Avaliar oportunidades	5	62,50
Desenvolver cronogramas e metas	4	50,00
Levantar recursos financeiros para a empresa	3	37,50
Definir responsabilidades da administração	3	37,50
Desenvolver sistema motivacional na empresa	3	37,50
Gerar liderança para o grupo de trabalho	3	37,50

Fonte: o autor

A tabela 15 demonstra a incidência percentual das atividades pesquisadas em relação às competências. Considerando que são oito (8) as competências apresentadas neste estudo, cada um dos conhecimentos poderia ter sido relacionada no máximo oito vezes. Nenhuma das atividades pesquisadas relacionou-se com a totalidade das competências. “Buscar novas informações”, alcançou 87,50% de incidência, relacionando-se com 7 competências. “Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens” e “Descobrir oportunidades”, relacionaram-se com 6 competências, alcançando um índice de 75%. “Definir incertezas ou riscos”, “vender” e “avaliar oportunidades” relacionaram-se com cinco competências cada uma e alcançaram 62,50%. Com 50% de incidência, “desenvolver cronogramas e metas” relacionou-se com 4 das competências. As atividades: “Levantar recursos financeiros para a empresa”, “Desenvolver sistema motivacional na empresa” e “Gerar liderança para o grupo de trabalho”, incidiram em apenas três das competências, alcançando 37,50%.

Gráfico 4 Representação gráfica da incidência das atividades apuradas em relação as competências estudadas.



Fonte: o autor

No gráfico 4, pode-se perceber que as atividades “buscar novas informações”, “traduzir novas informações em mercados, técnicas ou bens” e “descobrir oportunidades”, obtiveram a maior incidência em relação às competências estudadas, o que sugere que num programa de treinamento, serão estas as atividades a serem trabalhadas com maior ênfase.

4.2.4 A análise dos dados e a proposta das bases para um programa de treinamento.

Para o desenvolvimento deste estudo, entende-se a competência como um conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que o empreendedor mobiliza de forma consciente ou não, para o exercício de sua atividade profissional, sendo o objetivo deste trabalho, o estabelecimento das bases para um programa de treinamento orientada para a formação de empreendedores, através do desenvolvimento de competências, centrada nas atividades do indivíduo frente à organização. Os gráficos 1, 2, 3 e 4, demonstram que em relação às características estudadas o item autonomia, relacionou-se com a totalidade das competências estudadas. A seguir, em ordem decrescente aparece auto-confiança, flexibilidade e intuição, tendo se relacionado com sete das competências estudadas. Assumir riscos, persistência e iniciativa própria, aparecem relacionando-se com seis das competências, seguidas pelas características otimismo, necessidade de realização e energia, relacionando-se com cinco das competências estudadas, ao passo que as características comprometimento e liderança, neste estudo, relacionam-se com quatro e três competências respectivamente.

No que diz respeito à relação entre os conhecimentos e as competências, os itens conhecimentos sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; sobre os processos que controlam a qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço e noções de planejamento se relacionaram com as oito competências estudadas. Logo em seguida, aparecem as noções sobre técnicas de negociação, marketing, estratégias de gestão empresarial e de organização, relacionando-se cada um, com sete das competências estudadas. Noções sobre gestão de pessoas se relacionou com seis das competências estudadas e noções de Economia, Contabilidade e Direito, com apenas quatro das competências estudadas, respectivamente.

Referenciando-se as habilidades estudadas, nenhum dos itens estudados relacionou-se com a totalidade das competências, sendo que, a maior incidência coube a criatividade e comunicar-se persuasivamente, as quais relacionaram-se com seis das competências estudadas. Já, cultivar a rede de relacionamentos e dominar técnicas de venda relacionaram-se com cinco das competências estudadas e a

habilidade de adquirir informações, relacionou-se, apenas, com quatro das competências estudadas.

Em relação às atividades estudadas e que neste estudo, fazem parte do cotidiano do empreendedor, nenhuma das atividades pesquisadas, relacionou-se com a totalidade das competências. O item, buscar novas informações, relacionou-se com sete das competências estudadas. Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens e descobrir oportunidades, relacionaram-se com seis, das competências estudadas. Definir incertezas ou riscos, vender e avaliar oportunidades, se relacionaram com cinco competências cada uma. Desenvolver cronogramas e metas, relacionou-se com quatro, das competências estudadas. As atividades: Levantar recursos financeiros para a empresa, desenvolver sistema motivacional na empresa e gerar liderança para o grupo de trabalho incidiram em apenas três, das competências estudadas.

Baseado nos resultados acima se apresenta a tabela 16, que objetiva demonstrar a ênfase aos diversos itens relacionados às características, conhecimentos, habilidades e atividades estudados e que deverão ser considerados na elaboração de um programa de treinamento orientado para a formação de empreendedores, através do desenvolvimento de competências, o programa de treinamento será orientado com maior ênfase para os itens que obtiveram 6, 7 e 8 incidências, com ênfase intermediária, para os itens que obtiveram 5 incidências e, finalmente, com menor ênfase para os itens que obtiveram apenas 1, 2, 3 ou 4 incidências.

A ênfase, aqui mencionada, é entendida como a maior ou menor carga horária de treinamento capaz de aprofundar conhecimentos em áreas específicas de acordo com a necessidade de cada indivíduo, contribuindo com o desenvolvimento de habilidades e atividades cotidianas ou como diz ALENCAR (1996), promovendo mudanças no modo de agir e pensar de pessoas e fortalecer alguns traços de personalidade, como por exemplo, suas características, que as condicionem ao uso de determinadas potencialidades.

Aliado a isso se acredita que o programa de treinamento deve ser baseado, sempre que possível, em técnicas de aprendizagem que contemplem os métodos práticos e simulados, visto que, envolvem os participantes forçando-os a vivenciar o que se pretende com o objetivo do treinamento e também se aproximam do público

alvo em estudo, os empreendedores, indivíduos que apresentam como primeira competência à ação.

Além disso, tende a suprir a deficiência apontada pela pesquisa em relação à contribuição da universidade no processo de formação do indivíduo, trazendo-o mais próximo da realidade do cotidiano da empresa e as influências das forças de mercado.

Tabela 16 Ênfase do treinamento em relação as características, conhecimentos, habilidades e atividades apontadas

Ênfase do treinamento	Características	Conhecimentos	Habilidades	Atividades
Maior	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia; - Auto-confiança; - Flexibilidade; - Intuição; - Assumir riscos; - Persistência; - Iniciativa própria; 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Sobre os processos que controlam a qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; - Planejamento; - Técnicas de negociação; - Marketing; - Estratégias de gestão empresarial; - Organização; - Gestão de pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade; - Comunicar-se persuasivamente; 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar novas informações; - Traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; - Descobrir oportunidades;
Intermediária	<ul style="list-style-type: none"> - Otimismo; - Necessidade de realização; - Energia; - Comprometimento; 		<ul style="list-style-type: none"> - Cultivar a rede de relacionamentos; - Dominar técnicas de venda; 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir incertezas ou riscos; - Vender; - Avaliar oportunidades;
Menor	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> - Economia; - Contabilidade; - Direito; 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir informações; 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver sistema motivacional na empresa; - Gerar liderança para o grupo de trabalho;

Fonte: o autor

Para evidenciar a necessidade de treinamento em áreas específicas e minimizar a possibilidade de se incorrer em erro atribuindo a algum dos elementos que compõe as competências, valor incompatível com a sua real necessidade ou importância apresenta-se abaixo um quadro ilustrativo com os elementos que compõem as características, conhecimentos e habilidades e seu respectivo peso, como forma de se transformar a análise meramente qualitativa em quantitativa, fortalecendo assim, a necessidade de treinamento em áreas que efetivamente podem fazer uma maior diferença para o empreendedor.

Para tanto, foi considerado a incidência de cada elemento em relação a cada competência estudada, e que são apresentados nas tabelas 12, 13 e 14. Cada elemento recebeu um peso de zero (0) a três (3), de acordo com as informações obtidas durante a pesquisa bibliográfica, a experiência do pesquisador enquanto docente em conversas com alunos e empresários e também, utilizando o bom senso.

Assim, considera-se que o peso um “1” é o grau mínimo de importância do elemento e o peso três “3” o grau máximo de importância do elemento em relação à formação de competências, aplicando-se a seguir a seguinte fórmula:

$$x = p. i / q$$

Considerando que:

“x”, é o elemento a ser considerado na formação da competência;

“p”, é o peso atribuído ao elemento considerado na formação da competência;

“i”, é o percentual de incidência de cada elemento considerado na formação da competência;

“q”, é a quantidade total de elementos considerados na formação da competência;

Com base na incidência de cada elemento, acredita-se que o resultado obtido neste cálculo representa de forma mais próxima o grau de importância de cada elemento na formação da competência e com isso, pode-se dar maior ênfase a tais elementos na formulação do programa de treinamento.

Tabela 17 – Relação de elementos considerados no estudo e o seu respectivo grau de importância.

Elemento considerado	Grau de importância
Autonomia	10
Auto-confiança	6
Flexibilidade	9
Intuição	3
Assumir riscos	8
Persistência	8
Iniciativa própria	3
Otimismo	4
Necessidade de realização	2
Energia	2
Comprometimento	5
Liderança	3
Conhecimentos sobre a tecnologia envolvida	7
Conhecimentos sobre os processos que controlam a qualidade	7
Conhecimentos sobre planejamento	7
Conhecimentos sobre técnicas de negociação	9
Conhecimentos sobre marketing	6
Conhecimentos sobre estratégias de gestão empresarial	9
Conhecimentos de organização	9
Conhecimentos sobre gestão de pessoas	3
Conhecimentos sobre economia	2
Conhecimentos sobre contabilidade	2
Conhecimentos sobre direito	2
Criatividade	8
Comunicação persuasiva	5
Cultivar a rede de relacionamentos	4
Dominar técnicas de venda	4
Adquirir informações	5

Tabela 18 - Relação que atribui peso aos elementos que compõem as características, conhecimentos e habilidades apontadas e seu respectivo percentual de participação no programa de treinamento.

Ênfase do treinamento	Peso	Características	Conhecimentos	Habilidades
Maior	3	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Flexibilidade - Assumir riscos - Persistência 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de negociação - Estratégias de gestão empresarial - Organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade
Intermediária	2	<ul style="list-style-type: none"> - Otimismo - Auto-confiança - Gestão de pessoas - Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço - Sobre os processos que controlam a qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço - Planejamento - Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultivar a rede de relacionamentos - Dominar técnicas de venda - Comunicar-se persuasivamente - Adquirir informações
Menor	1	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Intuição - Iniciativa própria - Necessidade de realização - Energia 	<ul style="list-style-type: none"> - Economia - Contabilidade - Direito - Gestão de pessoas 	

Fonte: o autor

A análise da tabela 18 demonstra que os elementos que obtiveram peso três (3) no estudo, são considerados imprescindíveis ao empreendedor uma vez que, são colocados em prática nas atividades diárias desse indivíduo e por isso mesmo,

merecem ênfase maior em um programa de treinamento. Pode-se dizer, também que fazem parte de um acervo de instrumentos que são colocados em prática pelo empreendedor sem que haja a possibilidade de que sejam delegados a terceiros. Se não, vejamos: a inovação de técnicas e processos depende da criatividade e da persistência na busca de soluções. Não raras vezes, o empreendedor enfrenta posições negativas de colaboradores, parceiros, sócios, fornecedores, familiares, entre outros, o que lhe exige total autonomia para levar adiante, a seu modo, aquilo em que realmente acredita. Para tanto, há a necessidade de colocar em prática ferramentas de negociação, aliado a flexibilidade de idéias com ações organizadas e objetivos bem delineados.

Já, os elementos que obtiveram peso 1 e 2, especialmente no que diz respeito aos conhecimentos, podem ser delegados a terceiros, permitindo ao empreendedor que mantenha o foco de seu trabalho na atividade fim.

4.2.5 Seleção de técnicas

Aliado aos conteúdos, e de forma complementar, ao que foi apresentado até aqui, há que se mencionar algumas das técnicas de treinamento, consideradas pela literatura como as mais eficazes, e que podem ser consideradas na elaboração das bases de um programa de treinamento dirigido aos empreendedores.

No que diz respeito aos métodos e técnicas de treinamento, o mais importante é que eles precisam ser validados, isto é, precisam comprovadamente contribuir para que os objetivos de treinamento sejam alcançados, além de que, sejam adequados às condições de prazo (tempo disponível) e custo (orçamento disponível).

Para se atingir objetivos tanto afetivos como cognitivos, podem-se utilizar estudos de caso, grupos de discussão, seminários, jogos de empresa, jogos de treinamento ou outras simulações.

No que tange aos métodos, Auren Uris, aponta quatro caminhos ou modos de aprender e classifica os esforços de desenvolvimento em quatro categorias:

- a) Aprender pela experiência, ou seja, é a própria situação do trabalho;
- b) Aprender pela simulação, que compreende a imitação da realidade do trabalho;

- c) Aprender pela teoria, na mais tradicional forma de transferência de conhecimento, através de conceitos e palavras;
- d) Aprender pelo “desenvolvimento do espírito”, considerando o comportamento humano e sua modificação, através do desenvolvimento intelectual e a utilização de programas universitários adaptados à realidade das empresas.

Dessas colocações resulta uma forma de classificar essas modalidades em quatro grandes orientações metodológicas:

- a) Método prático ou aprender fazendo.
- b) Método conceitual ou aprender pela teoria.
- c) Método simulado ou aprender imitando a realidade.
- d) Método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico.

A seguir, apresenta-se detalhadamente cada uma das metodologias apontadas, bem como, as principais técnicas que as envolvem e respectivos alcances, vantagens, limitações e riscos.

Método prático

Provavelmente, o método “aprender fazendo” deva ser considerado o mais antigo dos métodos, pelo menos em sua forma não sistematizada. Já na Idade Média, havia todo um ritual destinado à formação dos aprendizes de ofício, desde seu ingresso na oficina até atingir o posto de oficial. Dentre as principais técnicas de aprendizagem prática, pode-se citar:

a) Aprendizagem metódica do trabalho

Os princípios em que se apóiam as técnicas de aprendizagem sistemática são os mesmos da chamada “Escola Nova”:

- Ser concreto;
- Corrigir em cima de falhas;
- Repetir o exercício várias vezes ao dia;
- Variar os exercícios elementares;

- Deixar assimilar;
- Levar em conta cada individualidade;
- Habituar o aprendiz ao autocontrole;
- Avaliar o êxito.

b) Rodízio

Trata-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional. No início, o rodízio era empregado apenas em tarefas simples e repetitivas; hoje, cada vez mais empresas usam esse esquema para formar profissionais polivalentes em todos os níveis.

Se há alguma atividade de treinamento que exija uma planificação a longo prazo, o rodízio com certeza é o mais exigente.

Nas empresas em que se pratica alguma forma de planejamento de carreira, novamente o rodízio acaba sendo um dos principais instrumentos de desenvolvimento.

c) Estágio

Ainda que em sua conceituação oficial e mais generalizada o estágio destina-se ao jovem profissional que necessita passar da teoria para a situação prática empresarial, esse conceito pode e deve ser estendido a profissionais veteranos, especialmente nos casos de assimilação de novas tecnologias.

Nesse caso, o estágio pode dar-se tanto dentro da própria organização quanto em outra, por meio de convênios entre empresas fornecedoras e empresas clientes, por exemplo.

Alcances e limitações do método prático

A maior vantagem a ser ressaltada é a economia: de tempo, de espaço e de investimento. Também se obtém resultados em curtíssimo prazo, já que o espaço entre a aprendizagem e a produção praticamente não existe e a transferência dos objetivos é imediata, o que contribui com a possibilidade de uma avaliação mais imediata.

O método não permite uma visão global dos trabalhos, pois não oferece conceitos gerais, uma vez que, atua diretamente sobre o comportamento e a conduta externa do sujeito.

Limita a criatividade, fazendo o aprendiz acreditar que aquela é a única forma correta de ação e possibilita ainda, a aprendizagem de deformações e vícios funcionais.

Como o sistema em si é não-crítico, tudo o que é ensinado é assumido de forma dogmática, ou melhor, ritualística, inclusive as deformações.

Método conceitual

Talvez tão antigo quanto o método de aprender fazendo seja, também, o método de aprender por conceitos. Desde a invenção da linguagem, aprender por conceitos constitui-se no principal instrumento de educação, a começar pela família. Dentre as principais técnicas de aprendizagem conceitual, pode-se citar:

a) Explicação oral

O essencial nessa técnica é a presença de um comunicador ou repassador de conceitos que empregue a palavra como veículo principal, com predominância da palavra oral.

As aulas expositivas, as aulas magnas, as conferências, as palestras, todas fazem parte da explicação oral.

b) Debate cruzado

Também chamado de “pinga-fogo” ou “grupo de oposição”, esta técnica verbal é empregada com pelo menos duas finalidades: interessar e envolver um grupo em determinado tema que será em seguida explicado ou debatido; e sensibilizar o grupo no sentido de saber ouvir e, mesmo, de levá-lo a refletir sobre a questão da competição.

A técnica consiste em separar artificialmente o grupo em dois subgrupos; cada subgrupo deve defender determinada tese que se contraponha à do outro subgrupo.

c) Estudo dirigido

Muito do que se faz hoje nas escolas e nos treinamentos deriva desta técnica: a leitura de textos e respectivos esquemas de verificação de leitura – a elaboração de perguntas, pelo próprio aprendiz, a partir de leituras indicadas.

d) Instrução Programada

Quando o objetivo de um treinamento concentra-se na aquisição e retenção de conhecimentos a respeito de uma disciplina bem dimensionada e com limites bem definidos, o recurso à instrução programada é, sem dúvida o mais eficaz.

e) Painel

Trata-se de uma forma de preleção mais sofisticada que envolve mais de um expositor. Diante de um auditório, um tema é tratado sob diferentes pontos de vista.

Três ou no máximo quatro especialistas colocam para os ouvintes seus pontos de vista, se confrontado entre si. A essência do painel é a polêmica.

f) Simpósio

Quase do mesmo formato que o painel e, às vezes, na prática confundindo-se com este, o simpósio é outra forma de preleção, em que não está prevista a polêmica entre os expositores. Em vez de pontos de vista que se confrontam, há apartes diferentes e complementares ao mesmo tema.

g) Universidade aberta

Uma característica comum a quase todas as formas de aprendizagem por conceitos é a presença de alguém que funcione como fonte e referência em relação ao conteúdo da aprendizagem. O estudo dirigido e a instrução programada constituem as exceções.

O sistema conhecido como *open university* não é propriamente uma técnica isolada, na realidade, ele utiliza diversas modalidades de comunicação para repassar conhecimentos e obter um retorno ou avaliação do que foi aprendido. Os

“*cursos por correspondência*” são um bom exemplo desse método, apesar de estarem desgastados e dando sinais de desuso.

Por outro lado, mais do que nunca, é preciso resgatar essa forma de levar conhecimento à distância, uma vez que, é a forma mais prática de fazer treinamento contínuo.

Alcances e vantagens

Talvez, um dos maiores alcances desse método é que o mesmo corresponde de imediato à expectativa de grande número de treinandos: quase todos esperam, no mínimo, aprender conceitos novos, novas informações.

Atinge grande número de treinandos e possibilita o desenvolvimento de uma visão global. Eventualmente, pode estimular o senso crítico e mesmo a criatividade do treinando.

Permite um melhor aprofundamento e melhor embasamento teórico, por outro lado, atende ou satisfaz a uma clientela mais escolarada e que está sempre em busca de novos conceitos ou novas colocações.

Limitações e riscos

O maior risco deste método é a crença de que ele possa valer como solução para todas as necessidades de treinamento, além disso, facilita as racionalizações, mas tende a escamotear a realidade. Não garante a transferência da aprendizagem para a situação da realidade. Não permite uma avaliação operacional dos efeitos do treinamento. Não atinge a área de atitudes e de comportamento – sua ação se limita à área de opiniões ou da adesão puramente racional. Não satisfaz uma clientela menos escolarada e sem hábito de leitura. Reproduz para muitos a situação aversiva da experiência escolar, provocando com isso a distorção da imagem do treinamento. Depende demais do comunicador ou dos comunicadores. Para diminuir as limitações e riscos deste método, talvez a aplicação de trabalhos práticos representativos da realidade seja uma boa saída.

Método simulado

Entre as diversas modalidades de que se compõem essa família metodológica, podem-se distinguir algumas técnicas que reproduzem a realidade de forma muito mais próxima, quase idêntica, e outras que criam uma realidade apenas analógica, isto é, onde se salvam somente aqueles aspectos que interessam ao objetivo proposto. Dentre as principais técnicas de aprendizagem por simulação, pode-se citar:

a) Dramatizações

De todas as técnicas que se utilizam da simulação para transferir conhecimentos e habilidades a dramatização é das mais despojadas e, portanto, econômicas. Podem-se distinguir duas formas de dramatização:

A dramatização simples, na qual os próprios aprendizes testam, na prática simulada, o que aprenderam teoricamente. Essa forma é sempre usada para complementar e fixar os conceitos transmitidos em outras sessões expositivas;

E, a dramatização-demonstração, na qual se empregam atores previamente treinados para reproduzir diante dos aprendizes uma ação ou problema com o qual estes terão de se confrontar no dia-a-dia.

b) Jogos de empresa

De todas as modalidades de simulação em sala de aula, com certeza o jogo de empresa é o mais sofisticado pela soma de recursos que usa, além de mais envolvente. A maior parte dos jogos de empresa existentes destina-se à formação gerencial, tanto em nível de preparação de futuros gerentes como em nível de aperfeiçoamento. Trata-se de recurso de treinamento caro pela quantidade de monitores envolvidos, pelo uso de equipamentos de informática e pelo tempo empregado.

O fato de ser muito envolvente, por causa de seu aspecto lúdico, pode ser um dificultador da aprendizagem, especialmente se não for dado tempo suficiente para o pós-jogo, quando se resgata a relação entre a vivência no jogo e a vivência do cotidiano.

c) Estudos de caso

As formas de utilização do “caso” variam desde sua simples análise de conteúdo até a dramatização. Em geral, recomendam-se casos verídicos acompanhados do máximo de informações não apenas atinentes ao caso em si, mas também ao contexto externo ou ao cenário real em que se deu a ocorrência, no entanto, permitem-se elaborar casos fictícios ou adaptados a uma realidade.

d) Jogos e exercícios diversos

Há no mundo do treinamento uma inflação de jogos e exercícios destinados quase sempre a tornar o aprendizado cada vez mais atraente e menos desgastante.

Um dos riscos é o emprego do jogo pelo jogo, quando apenas o resultado é levado em conta e não o processo que o antecedeu. Outro risco é o poder de atração de certos jogos que desviam os treinandos do verdadeiro objetivo, que é a aprendizagem de alguma habilidade ou o aperfeiçoamento de um conceito.

e) Projeto

Destina-se a formação gerencial e demonstra-se muito eficaz. A elaboração do projeto exige reflexão, estudo, consulta, interpretação de cenários, capacidade de projetar cenários futuros.

É uma técnica que desenvolve não só o senso prático, mas também o raciocínio lógico e a criatividade. Em geral, parte-se de uma situação real da própria empresa, mas pode-se usar estudo de caso como ponto de partida.

Alcances e vantagens

O emprego da simulação em treinamento trás muitas das vantagens da aprendizagem no trabalho, com um adicional que é a realização da tarefa com mais segurança. Além da segurança, durante a simulação permite-se a correção, podendo-se voltar atrás e recomeçar o processo.

A grande maioria das técnicas de simulação, por suas características, tende a envolver o treinando, forçando-o, por assim dizer, a se comportar de uma forma

diferente. Isso facilita a transferência de aprendizagem para as situações da realidade e, empregada em conjunto com as técnicas de aprendizagem por conceito, facilita a compreensão conceitual e reforça o entendimento em nível racional. É como se o sujeito vivenciasse o conceito ou a colocação teórica. Além disso, permite aos elementos menos seguros aproximar-se ou tentar uma nova técnica, eliminando o receio de errar, tornando a situação mais atrativa. É o método mais adequado para o desenvolvimento de habilidades, tanto manuais como verbais e de relacionamento.

Limitações e riscos

A primeira limitação é de ordem orçamentária, uma vez que, este método é o que implica maiores custos. Outra limitação é de ordem humana, uma vez que, os agentes de treinamento devem ser pessoas que tenham vivência prática dos métodos e preparação didática, além de boa sensibilidade e observação.

O grande risco vem a ser a possibilidade de um “mascaramento” da realidade, uma vez que, o treinando pode porta-se como “ator cínico”, isto é, ele é capaz de representar todos os comportamentos que lhe são exigidos durante o treinamento de forma puramente ritualística, sem realmente assumir aquele comportamento, sem incorporá-lo.

O método em si não atinge a área de atitudes, não garantindo um envolvimento mais profundo.

Método comportamental (desenvolvimento psicológico)

O método comportamental, especialmente através do aconselhamento psicológico individual enquadra-se no gênero das psicoterapias breves e, dentre as formas de tratamento individual, é o mais adequado à realidade da empresa.

Combinado com o aconselhamento, e mesmo independentemente deste, pode-se levar adiante planos individuais de desenvolvimento – quando o próprio indivíduo estabelece para si metas de crescimento não apenas profissional, mas principalmente de ordem pessoal. Dentre as principais técnicas de aprendizagem através do método comportamental, pode-se citar:

a) Psicodrama

Busca-se o desenvolvimento de uma consciência social profunda, onde o indivíduo não apenas entenda o conceito de igualdade, mas viva essa igualdade.

Como adaptação do psicodrama, surgiu o sociodrama, em que o foco está no desenvolvimento grupal.

b) Training group

O grupo reúne-se e começa a atuar sem uma regra definida, discute, dialoga, critica, demonstra raiva ou afetividade e um monitor externo, de preferência psicólogo, intervém sempre que julgar necessário.

Alcances e limites

Pelo próprio objetivo do método, ele destina-se a atingir o indivíduo ou os grupos mais profundamente. O método atinge as atitudes e amplia a autopercepção e a sensibilidade dos treinandos, sendo que a criatividade é geralmente estimulada e incentivada.

Predis põe os treinandos para outras formas de aprendizagem e prepara o terreno para um desenvolvimento mais global, quase como se garantisse a eficácia no emprego de outros métodos, considerado o mais adequado para a nova visão de empresa, em que se exigem executivos que saibam pensar mais do que fazer.

Limitações e riscos

O método não assegura um resultado em curto prazo e o processo precisa ser continuado. Mais do que em outros métodos, o acompanhamento e a manutenção são imprescindíveis.

Não favorece a aquisição de conceitos ou definições funcionais nem desenvolve habilidades funcionais, sendo que a preparação dos agentes, neste caso, não supõe apenas conhecimentos práticos, conhecimentos teóricos e orientação didática. Além desses requisitos gerais, é exigido dos agentes que lidam com o método: maturidade, sensibilidade, habilidade no trato com pessoas e com problemas, criatividade e formação específica nas diversas técnicas.

Na tabela 17, demonstra-se o resumo dos métodos e respectivas técnicas de aprendizagem, alcance e limitações:

Tabela 1917 Análise e avaliação dos métodos de treinamento

Métodos	Principais técnicas de aprendizagem	Alcance e vantagens dos métodos	Limitações e riscos dos métodos
Prático	1) Metodica do trabalho 2) Rodízio 3) Estágio 4) Delegação 5) Participações diversas	1) Economia de tempo, espaço e investimento 2) Resultados em curtíssimo prazo 3) Avaliação imediata	1) Limita a criatividade 2) Possibilita a aquisição de vícios funcionais
Conceitual	1) Explanação oral 2) Debate cruzado 3) Estudo dirigido 4) Instrução programada 5) Painel 6) Simpósio 7) Universidade aberta	1) Corresponde de imediato a expectativa do público-alvo 2) Atinge grande número de treinandos 3) Desenvolve visão global 4) Atende clientela mais escolhada	1) Permite esconder a realidade 2) Não garante a transferência da aprendizagem para a situação da realidade 3) Não permite uma avaliação operacional do treinamento 4) Depende muito do comunicador 5) Sua ação se limita à área de opiniões
Simulado	1) Dramatizações 2) Role Playing 3) Jogos de empresa 4) Estudos de caso 5) Jogos e exercícios diversos 6) Projetos	1) Realização da tarefa com mais segurança 2) Permite a correção do processo 3) Facilita a transferência da aprendizagem para situações da realidade 4) Facilita a compreensão conceitual e reforça o entendimento em nível	1) Implica em altos custos 2) Depende de agentes de treinamento que tenham vivência prática dos métodos, preparação didática, sensibilidade e observação 3) O treinamento pode mascarar a realidade 4) Não atinge a

		5) racional É o método mais adequado para o desenvolvimento de habilidades manuais, verbais e de relacionamento	área de atitudes e não garante envolvimento mais profundo
Comportamental	1) Aconselhamento psicológico 2) Psicodrama 3) T-grupo (training group) 4) Socioanálise 5) Dinâmica de grupo	1) Atinge as atitudes e amplia a auto-percepção e a sensibilidade dos treinandos 2) Estimula e incentiva a criatividade 3) Prepara o “terreno” para o desenvolvimento global 4) É o mais adequado para a nova visão da empresa, em que se exige executivos que saibam pensar mais do que fazer	1) Não assegura resultados em curto prazo 2) Não favorece aquisição de conceitos, definições ou habilidades funcionais 3) Exige ótima formação e preparação dos agentes de treinamento

Fonte: Adaptado a partir dos conceitos de Bísaro, 1994.

A partir dos objetivos do programa de treinamento é que se definem os métodos a serem empregados. Para que tais objetivos sejam atingidos deve haver uma combinação criteriosa e adequada das metodologias a serem empregadas que inclui a análise dos treinandos, do instrutor, o tempo, os custos, bem como, a Missão e os objetivos da organização.

4.2.6 Execução do treinamento

Os cuidados com a infra-estrutura e com a logística têm de estar vivamente presentes. Programações custosas e até pretensiosas às vezes são prejudicadas por detalhes como: arrumação do local de treinamento, apresentação do material institucional, conforto, organização de horários, etc. Em resumo, os fatores que podem afetar a qualidade de execução do treinamento são os seguintes:

4.2.7 Qualidade dos treinandos

Os melhores resultados são obtidos com uma relação adequada de participantes, quer em termos de conhecimentos prévios, quer em termos de disponibilidade (motivação, tempo etc). Devem ser evitados os riscos de termos no grupo de treinamento as pessoas que menos falta fazem nos locais de trabalho, “os profissionais de treinamento” (sempre os mesmos) etc.

4.2.8 Qualidade dos instrutores

É de extrema importância o critério de seleção de instrutores, os quais, devem reunir algumas qualidades pessoais como facilidade de relacionamento, exposição fácil, conhecimento e prática da especialidade e, principalmente, motivação para a função.

4.2.9 Qualidade do material e das técnicas instrucionais

O material e as técnicas devem ser cuidadosamente planejados a fim de facilitar a execução do treinamento.

4.2.10 Envolvimento das chefias.

Treinamento não é custo, é investimento. E, é um investimento feito sob a responsabilidade de toda a organização.

4.2.11 Adequação do programa

O treinamento deve ser a solução para os problemas que deram origem ao estabelecimento dos objetivos ou uma força de preparação do pessoal da organização para o futuro.

Sua programação deve estar adequada às necessidades da organização, caso contrário, mesmo que atendidas todas as condições acima expostas, não será eficaz.

4.2.12 Avaliação de treinamento

A avaliação é feita visando basicamente respostas às seguintes perguntas: Valeu a pena? Os objetivos do treinamento foram atingidos? O processo deve continuar? Devem-se fazer alterações?

A maioria dos profissionais em treinamento concorda que existem boas razões para a avaliação ser feita, e basicamente, resume-se em encontrar dados objetivos que reforcem suas crenças de que o treinamento não foi em vão, predizer os resultados de investimento em treinamento; conseguir informação de investimentos de treinamento; conseguir informação que permita aperfeiçoar o processo de treinamento; vender o treinamento (à direção da organização, aos clientes, ao público-alvo, etc); provar que a relação custo / benefício é vantajosa e que o treinamento deve ser considerado instrumento com bom retorno e não apenas custo.

Como processo, a avaliação em treinamento é uma atividade contínua que envolve passos sucessivos, mas que é vista mais claramente em dois momentos distintos:

- Primeiro, na etapa de planejamento, no qual se faz previsão do que avaliar e de como fazê-lo;
- Segundo, a avaliação propriamente dita, como última fase do processo de treinamento.

Por volta de 1950, Ralph Tyler considerou a avaliação como processo de determinar a extensão do alcance dos objetivos, ou seja, definir a avaliação como uma comparação entre os dados do desempenho e os objetivos instrucionais pré-estabelecidos. Provus (1970) definia avaliação como um processo de comparação entre desempenho e padrões.

Daniel Stufflebeam (1971) definia avaliação como um processo de delinear, obter e fornecer informações úteis ao julgamento das alternativas da decisão (decisão de planejamento, de estruturação, de implementação e de reciclagem).

Michael Schiven chamou a atenção para a avaliação durante o processo com a finalidade de fornecer informações para melhoria de aperfeiçoamento do projeto e a avaliação no final do processo para determinar a eficácia do processo ou o retorno do investimento.

4.2.13 Etapas ou níveis de avaliação

A abordagem de avaliação de Hanblim (1979), diz respeito especialmente à avaliação do treinamento e já se tornou clássica: “Treinamento é um processo que provoca **reações**, que provocam **aprendizado**, que provoca mudanças de **comportamento** no **cargo**, que provocam mudanças na **organização**, que provocam mudanças na **consecução dos objetivos finais**”.

Essa definição leva Hanblim a propor cinco níveis de avaliação:

- De reação;
- De aprendizado;
- De comportamento (desempenho na função);
- De efeito na organização e;
- De efeito nos objetivos finais (valores últimos).

Bastos, aproveita o trabalho de Boog sobre validação e avaliação, relacionando validação à eficiência do treinamento, quão bem utilizados são os recursos de treinamento e avaliação à eficácia do treinamento em que medida são alcançados os objetivos finais do treinamento.

4.2.14 Avaliação de reação

Este é o nível mais simples e fácil de avaliação. Neste nível procura-se verificar a reação dos treinandos com relação ao conteúdo desenvolvido, aos métodos utilizados, à atuação do instrutor e às condições do treinamento (instalações, horário etc.). O mais comum é a utilização de questionários preenchidos pelos participantes ao final do treinamento.

Procura-se verificar como os participantes reagem ao treinamento, isto é, como se sentem em relação ao treinamento.

A utilização de formulários de avaliação de treinamento é válida tanto para os casos internos como para programas externos cursados por membros da organização. Os dados de avaliação de reação precisam ser vistos com cuidado.

Ao lidar com sentimentos, apontamentos negativos podem estar ligados a aspectos externos ao treinamento (qualidade de alimentação, instalações, horários etc.), mas não deixam de ser importantes.

É utilizado também o processo de avaliação de reação após algum tempo do processo, a tentativa é minimizar os aspectos puramente emocionais e obter informação do que permanece após algum tempo.

4.2.15 Avaliação de aprendizagem

Os autores são unânimes em reconhecer que uma reação favorável não garante a aprendizagem, isto é, mudança de conhecimento, habilidades ou atitudes dos treinandos. Às vezes, verdadeiros “shows” dos instrutores nada refletem em termos de aprendizagem.

Em quase todas as situações de treinamento, o instrutor pode ter uma idéia, pela observação, de como a aprendizagem está ocorrendo. Porém, é desejável uma avaliação de aprendizagem que seja mais objetiva, estruturada, se possível quantificável.

As técnicas mais freqüentes utilizadas para avaliação de aprendizagem em treinamento são os testes de lápis e papel (na mensuração de conhecimentos) e os testes de desempenho (na mensuração de habilidades) e, eventualmente, entrevistas.

Como sugestões para tornar o processo mais confiável, cita-se a utilização de pré-teste e pós-teste, a comparação de grupo que passou por treinamento com grupos de controle;

4.2.16 Avaliação de comportamento ou resultado intermediário

Este nível de avaliação é mais complexo que os anteriores. Em primeiro lugar a avaliação nem sempre pode ser imediata – é necessário algum tempo para que mudanças de comportamento possam ser observadas.

Não é incomum encontrar-se casos de pessoas que avaliam muito positivamente o treinamento (reação) que demonstram que aprenderam (aprendizagem), mas não alteram seu comportamento na situação de trabalho.

Convém lembrar que, para haver mudança de comportamento, são necessárias outras variáveis além do treinamento, como por exemplo, o participante precisa reconhecer suas limitações e querer efetivamente mudar, precisa de apoio e orientação para a mudança e deve ter um clima permissivo que contribua com a experimentação de novos comportamentos.

Apesar das dificuldades, mudanças de comportamento ocorrem e podem ser mensuradas, através da utilização de grupos de controle, utilização de avaliação de desempenho (antes e depois), a observação do desempenho algum tempo após o treinamento (60 a 90 dias, por exemplo) e através da utilização de depoimentos do próprio participante, de supervisores, de subordinados, de colegas.

O grande problema é separar as variáveis que envolvem o processo. Quanto de melhoria é devido ao treinamento?

Sabe-se que, nesses casos, o treinamento pode ser condição necessária, mas dificilmente será necessária e suficiente.

De qualquer forma, o fato de haver crescimento organizacional na mesma direção dos objetivos gerais do treinamento já é um bom indício.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Este capítulo apresenta as conclusões dos resultados da pesquisa que buscou a identificação dos fatores que influenciam na elaboração de uma proposta de bases para um programa de treinamento voltado aos empreendedores.

As recomendações oferecidas indicam resultados imaginados como necessários, mas que de forma alguma esgotam o tema.

5.1 Conclusões

Quanto as principais atividades do empreendedor, destacam-se a busca de novas informações; a transformação destas informações em novos mercados, técnicas ou bens; a descoberta de oportunidades; a avaliação de oportunidades; o levantamento de recursos financeiros para a empresa; o desenvolvimento de cronogramas e metas; a definição de responsabilidades da administração; o desenvolvimento de um sistema motivacional na empresa; a geração de liderança para o grupo de trabalho; a definição de incertezas ou riscos e a venda de produtos e/ou serviços e até mesmo as suas próprias idéias, no sentido de convencer as pessoas com as quais o empreendedor mantém relacionamento profissional.

Quanto a contribuição da academia no processo de aprendizagem e a formação do empreendedor, a pesquisa identificou que boa parte dos autores estudados considera que o modelo de ensino universitário tradicional, voltado para a formação do aluno visando a conquista de empregos cumpriu a sua missão, sendo que a questão cultural vem tomando cada vez maior vulto nesta discussão. Nos últimos anos ocorreram profundas alterações nas relações de trabalho e produção, exigindo-se novos métodos de treinamento, diferentes papéis para o professor e formas alternativas de interação com os alunos, no sentido de prepará-los para que ingressem no mercado de trabalho como geradores de trabalho e renda para si próprios e para os outros sob a forma de novos empreendimentos. O ensino, ainda está voltado, basicamente, para a reprodução do conhecimento, não havendo grande preocupação em projetá-lo para o desenvolvimento das competências que normalmente, ocorre com muito mais eficácia próxima às condições reais de trabalho, com a troca de experiências e a multidisciplinariedade de conhecimentos.

Quanto aos elementos ou recursos que constituem as competências, neste trabalho, a pesquisa se limitou ao estudo das características, conhecimentos, habilidades e atividades em relação às competências, gerando, cada um destes tópicos os seguintes itens: em relação às características – iniciativa própria; autonomia; auto-confiança; otimismo; necessidade de realização; energia; intuição; comprometimento; liderança; assume riscos; persistência e flexibilidade. Em relação aos conhecimentos – Sobre a tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; sobre os processos que possibilitam o controle de qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; noções de economia, contabilidade, direito, técnicas de negociação, marketing, planejamento, organização, gestão de pessoas e estratégias de gestão empresarial. Em relação às habilidades – Criatividade; comunicar-se persuasivamente; adquirir informações; construir a rede de relacionamentos e dominar técnicas de venda. E, finalmente, as atividades – Buscar novas informações; traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens; Descobrir oportunidades; avaliar oportunidades; levantar recursos financeiros para a empresa; desenvolver cronogramas e metas; definir responsabilidades da administração; desenvolver sistema motivacional na empresa; gerar liderança para o grupo de trabalho; definir incertezas ou riscos e vender.

Quanto ao inter-relacionamento entre os elementos ou aspectos estudados e as competências, o estudo demonstrou que os diversos itens que compõem as características, conhecimentos, habilidades e atividades, incidem com maior ou menor ênfase em relação às competências consideradas. Assim, um programa de treinamento orientado para a formação de empreendedores deverá ser aprofundado no desenvolvimento de competências que envolvam as características: autonomia; auto-confiança; flexibilidade; intuição; assumir riscos; persistência e iniciativa própria. Envolvam conhecimentos sobre a tecnologia utilizada no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; nos processos que controlam a qualidade no desenvolvimento do produto ou prestação do serviço; no planejamento; nas técnicas de negociação; no Marketing; nas estratégias de gestão empresarial; na organização de processos; e na gestão de pessoas. Envolvam as habilidades de criatividade e comunicação persuasiva. E finalmente, mas não menos importante, que envolvam

as atividades de buscar novas informações, traduzir informações em novos mercados, técnicas ou bens e descobrir oportunidades.

Quanto à metodologia de aprendizagem, o estudo demonstra que dada às características do público alvo a ser capacitado, a metodologia mais adequada para um programa de treinamento orientado para a formação de empreendedores deve ser baseado, sempre que possível, em técnicas de aprendizagem que contemplem os métodos práticos e simulados, visto que, constituem-se no principal indutor no desenvolvimento de competências envolvem os participantes forçando-os a vivenciar o que se pretende com o objetivo do treinamento e também se aproximam do público alvo em estudo, os empreendedores, indivíduos que apresentam como primeira competência a ação. Além disso, tende a suprir a deficiência apontada pela pesquisa em relação a contribuição da universidade no processo de formação do indivíduo, trazendo-o mais próximo da realidade do cotidiano da empresa e as influências das forças de mercado. Deve acontecer de forma continuada, possibilitando o acompanhamento ou mesmo a antecipação de realidades em permanente mutação. E, a seleção de conteúdos de treinamento deve contemplar aspectos individuais, técnicos, mercadológicos e gerenciais possibilitando que o empreendedor tenha uma formação mais abrangente e desenvolva o maior número possível de competências, contribuindo assim, com a melhor gestão do empreendimento.

5.2 Recomendações

Alguns aspectos deste estudo merecem uma maior investigação e por isso, são apresentados como sugestão para futuros trabalhos:

- Acompanhamento do processo de treinamento, através da aplicação das bases de um programa de treinamento elaborados neste estudo, mas que não pode ser aplicado na prática, ficando apenas no campo teórico através da pesquisa à literatura específica;
- A seleção, organização, abrangência e eficácia dos conteúdos, através da efetiva elaboração de um programa de treinamento orientado para a formação

de empreendedores e a aplicação de forma prática com a adequada mensuração de resultados;

- As competências mínimas ou necessárias aos instrutores, considerando que estariam estes, envolvidos, inclusive, na formação da personalidade do indivíduo;
- Os métodos e técnicas de treinamento, através de uma pesquisa para avaliar o impacto das bases do programa de treinamento aqui apresentados na formação dos empreendedores e o impacto decorrente do treinamento nas atividades profissionais dos treinandos.
- A coerência, ou seja, a definição do programa de treinamento sintonizado com a missão e os objetivos das organizações, que certamente influenciam nos conteúdos e metodologias de aprendizagem a serem aplicados;

O estudo permitiu uma análise bastante próxima da realidade em relação à formação tradicional de empreendedores e sua atividade diária, aliado a isso, a atividade profissional do pesquisador junto a Unisul - Universidade do Sul de Santa Catarina, possibilitou o contato diário com alunos que pretendem ingressar no mercado de trabalho como empreendedores. Fica evidente que a formação adquirida na universidade não é suficiente para que o candidato a empreendedor desenvolva as competências necessárias para gerir o negócio que se propõe a implantar de forma sustentada. Há sim, a necessidade de uma formação continuada além dos bancos universitários em áreas do conhecimento diferentes do ensino tradicional e específico de cada curso.

Finalmente, os diversos temas abordados neste trabalho, são de grande importância e naturalmente não conclusivos o que permite uma pesquisa maior sob outros âmbitos e sujeitos a alterações e aprofundamentos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de - A gerência da criatividade – São Paulo: Makron Books, 1996.

ARGYRIS, Chris; BARTOLOMÉ, Fernando; ROGERS, Carl R. Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ARGYRIS, Chris. Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

AUBREY, Robert – A sabedoria prática: habilidades e estratégias de vanguarda para organizações voltadas para o aprendizado / Robert Aubrey, Paul M Cohen; tradução de Cynthia Azevedo. – Rio de Janeiro: Ediouro, 1995.

AZEVEDO, J. H. Como iniciar uma empresa de sucesso. RJ.: Qualitymark, 1992.

BARBETTA, Pedro Alberto – Estatística Aplicada às Ciências Sociais / Pedro Alberto Barbeta, 2ª ed. – Florianópolis : Ed. Da UFSC, 1998.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

BÍSCARO, A W. Métodos e técnicas em T e D. Apud: Boog, G.G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOOG, Gustavo C. - Manual de treinamento e desenvolvimento ABDT / Coordenador Gustavo G. Boog – São Paulo : Makron books, 1994.

BOTERF, G. De La Compétence. Paris: Editions d'Organisation, 1995.

BRAGHIROLI, Elaine Maria – Psicologia Geral, por Elaine Maria Braghirolli, Gui Paulo Bisi, Luiz Antônio Rizzon e Ugo Nocoletto. 9ª ed. Revisada e atualizada. Porto Alegre : Vozes, 1990.

CARVALHO, Antônio Vieira de, 1932 – Aprendizagem organizacional em tempos de mudança / Antônio Vieira de Carvalho; revisão Janice Yunes Peri. – São Paulo: Pioneira, 1999 – (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

CARVALHO, A V. Treinamento: princípios, métodos e técnicas. S. P.: Pioneira, 2001.

CHIAVENATTO, Idalberto. Recursos Humanos na empresa. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COX, Allan, Llesse, Julie, Redefinindo a Alma da Empresa, São Paulo: Nobel, 1999.

DEAKINS, D. Entrepreneurship and Small Firms. London: Mc Graw Hill, 1996.

DELANEY, W. A, Why small business fail, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARREL, Larry C. - Entrepreneurship – Fundamentos das organizações empreendedoras. Larry C. Farrel – São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, Louis Jacques e colaboradores - Boa Idéia! E agora? – São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FLEURY, A Fleury, M Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. S. P.: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme, Oliveira Jr., - Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência – São Paulo: Atlas, 2001.

FORMICA, Piero - A economia dos Parques Tecnológicos / Editores: Maurício Guedes e Piero Formica . Tradução de Maria de Fátima Duarte Henrique dos Santos e Maria de Lourdes Duarte Sette – Rio de Janeiro. Anprotec, 1997.

FRANKL, Viktor E., Em Busca de Sentido, 10ª ed. São Leopoldo: Editora Sinodal; Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. S.P.: Makron Books, 2002.

GREEN, Paul C. Desenvolvendo competências consistentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 9. ed Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANBLIM, A C. – Avaliação e controle de treinamento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979.

HERMANN, Ingo Louis - Programa de Treinamento e Formação Empresarial do Centro GeNESS - Florianópolis, 2001.

HORNADAY, J. A Research about living entrepreneurs, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI. 2 ed. S.P.: Atlas, 1999.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. Psicologia social das organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LE BOTERF, Hervé. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: ARTMED, 2003.

LEVY-LEBOYER, Claude; Gestión de Las Competências. Barcelona: Gestión 2000, 1996.

LEZANA, A G. R; Desarrollo Regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una ouesta en práctica de programas de promoción. Tese de Doutorado. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LEZANA, A G. R; Tonelli, A O comportamento do empreendedor. In: De MORI, F. Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis, Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LUCENA, Maria Diva da Salete – Planejamento de recursos humanos / Maria Diva da Salete Lucena. – São Paulo: Atlas, 1999.

MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. Apud. BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARCOVITCH, Jacques – A universidade (im)possível; 2ª ed. São Paulo : Futura, 1998.

MARTINS, Gilberto de Andrae, 1947 – Princípios de estatística / Gilberto de Andrade Martins, Denis Donaire. 4ª ed. —São Paulo : Atlas, 1990.

MASLOW, A H. Introdução à Psicologia do Ser. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MATOS, Francisco Gomes de – Administração para Crescimento Empresarial, 3ª ed. Zahar Editores – Rio de Janeiro, 1977.

MCCLELLAND, David Clarence; BURHAM, David H; HANAN, Mack; FOY, Nancy; GADON, Herman. O poder e o grande motivador. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MILLS, D. Q., FRIESEN B., “The Learning Organization”, European Management Journal, Vol. 10, N,2, June 1992.

NISEMBAUM, H. A Competência essencial. S.P.: Infinito, 2000.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. Harvard Business Previw, 96-104, novembro/dezembro de 1991.

Normas de Acesso ao Celta – Centro empresarial para laboração de tecnologias avançadas – 2000.

PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PIAGET, J. Biologia e conhecimento. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

PREDEBOM, José, Criatividade Hoje - Como se Pratica, Aprende e Ensina, São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Carl. Liberdade para aprender. 4. Ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

ROGERS, Carl R. (Carl Ranson). Tornar-se pessoa. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

ROMANO, Cezar Augusto; LAPOLLI, Edis Mafra; Universidade Federal de Santa Catarina. O desafio de uma nova proposta para a graduação na educação profissional: o caso do CEFET-PR /. Florianópolis, 2000. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SAVIANI, Dermeval. A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas. 6. ed. rev. Campinas: Autores Associados, 2000.

SENGE, Peter M. – A Quinta disciplina – Arte e Prática da Organização de Aprendizagem; 8ª ed. – São Paulo – Ed. Best Seller, 2001.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TAVARES, Clovis, Porque é Importante Sonhar, São Paulo: Editora Gente, 1999.

TAKAHASHI, Tadao – Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde / organizado por Tadao Takahashi – Brasília, Ministério da Ciência e Tecnologia – Setembro, 2000.

TONELLI, Alessandra – Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores / Orientador Alvaro Guillermo Rojas Lezana – Florianópolis, 1997 – Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1997.

TONELLI, Alessandra – Avaliação de competências em curso de especialização a distância via Web/Orientador Alvaro Guillermo Rojas Lezana – Florianópolis, 2003 – Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

TREMBLAY, M. SIRE, B. Rémunerer les compétences plutôt que l'activité? In: Revue Française de Gestion. Paris, nov./dez., 1999.

TRIOLA, Mário F., Introdução à estatística - 7ª ed. – Rio de Janeiro : LTC, 1999

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TYLER, Ralph Winfred. Princípios básicos de currículo e ensino. 5. ed. Porto Alegre: Globo, 1978.

URIS, A. Formação de dirigentes. São Paulo: Ibrasa, 1966.

VAILL, Peter B. – Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação / Peter B. Vail; tradução Nivaldo Montigelli Junior. – São Paulo: Futura, 1997.

VESPER, K. H., & GARTNER, W. B. University Entrepreneurship Programs, Lloyd Greig for Entrepreneurial Studies, Marschall School of Business, University of Southern California, Los Angeles.

VIRGOLIM, Angela Magda Rodrigues, Toc, Toc... Plim, Plim! Lidando com as Emoções, Brincando com o Pensamento Através da Criatividade, Campinas, SP: Papirus, 1999.

WOODS, Donald R., Ormerod, Shirley D., Como Tecer uma Rede de Relacionamentos e se Valer Dela, São Paulo: Nobel, 1996.

ZARIFIAN, Philippe – Objetivo competência: por uma nova lógica / Philippe Zarifian; tradução Maria Helena C. V. Trylinski – São Paulo : Atlas, 2001.